

VAASAN YLIOPISTO
KAUPPATIETEELLINEN TIEDEKUNTA
JOHTAMISEN LAITOS

Merja Juppo
KILPAILEVIEN KÄSITYÖYRITYSTEN HAASTEET JA NIIDEN HALLINTA
YHTEISTYÖSSÄ

Johtaminen ja organisaatiot
pro gradu -tutkielma

VAASA 2011

SISÄLLYSLUETTELO

sivu

TIIVISTELMÄ	5
1. JOHDANTO	9
2. KÄSITYÖYRITYKSET JA TOIMIALA	12
2.1. Käsityörittäjyyden määritelmä	12
2.2. Käsityö toimialan erityspiirteitä	13
2.3. Käsityörittäjyyden kriittiset menestystekijät	15
2.4. Yhteenvedo käsityöyrityksistä ja toimialasta	19
3. SAMANAIKAINEN KILPAILU JA YHTEISTYÖ	20
3.1. Samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön määrittely	20
3.1.1. Kilpailu	20
3.1.2. Yhteistyö	21
3.1.3. Samanaikainen kilpailun ja yhteistyön ominaisuuksia	23
3.2. Samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön haasteet	27
3.2.1. Organisatoriset haasteet	29
3.2.2. Suhteeseen liittyvät haasteet	30
3.2.3. Ulkopuoliset haasteet	34
3.3.4. Toimintoihin liittyvät haasteet	34
3.3. Samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön haasteiden hallinta	35
3.4. Yhteenvedo samanaikaisesta kilpailusta ja yhteistyöstä	39
4. KILPAILEVIEN KÄSITYÖYRITYSTEN YHTEISTYÖ	42
4.1. Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyömuodot	42
4.2. Samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön haasteet käsityöyrityksissä	43
4.3. Samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön haasteiden hallinta käsityöyrityksissä	44
4.4. Yhteenvedo kilpailevien käsityöyritysten yhteistyöstä	46
5. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	48
5.1. Filosofinen näkemys	48
5.2. Tutkimusmenetelmät	49
5.3. Tiedonkeruumenetelmät	50
5.4. Empirian keräysprosessi	51
5.5. Empirian analysointi sisällönanalyysillä	53
5.6. Tutkimuksen luotettavuus	55
5.7. Yhteenvedo tutkielman metodologiasta	56

6. AINEISTON ANALYYSI JA TUTKIMUSTULOKSET	58
6.1. Käsityöyritysten taustat ja lähtökohdat	58
6.2. Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön konteksti	59
6.3. Haasteet kilpailevien käsityöyritysten yhteistyössä	66
6.3.1. Organisatoriset haasteet	66
6.3.2. Suhteeseen liittyvät haasteet	68
6.3.3. Ulkopuoliset haasteet	79
6.3.4. Toimintoihin liittyvät haasteet	79
6.4. Haasteiden hallinta kilpailevien käsityöyritysten yhteistyössä	82
6.4.1. Ennakoiva haasteiden hallinta	82
6.4.2. Julkituonti tai ei julkituontia	87
6.4.3. Lieventävien tekijöiden analyysi	89
6.4.4. Normalisointi	90
6.4.5. Suhteen jatkaminen tai lopettaminen	90
6.5. Yhteenveto empiirisen tutkimuksen tuloksista	92
7. JOHTOPÄÄTÖKSET	95
LÄHDELUETTELO	98

LIITTEET **sivu**

LIITE 1:	Yhteenveto käsityöyritysten määritelmistä	107
LIITE 2:	Käsityöyritykset toimialoittain	108
LIITE 3:	Tilastotietoa käsityöyrityksistä	108
LIITE 4:	Erilaisia luokittelutapoja haasteista sekä konfliktien ja suhteen päättämisen syistä	109
LIITE 5:	Erilaisia luokittelutapoja haasteiden hallinnasta	110
LIITE 6:	Haastattelukysymykset	112
LIITE 7:	Kooste teemahaastattelujen ajankohdasta ja haastattelun kestosta	112

KUVIOLUETTELO **sivu**

Kuvio 1:	Tutkielman rakenne	11
Kuvio 2:	Haasteiden luokittelu ja haasteiden hallinnan prosessi	41
Kuvio 3:	Alustava teoreettinen viitekehys kilpailevin käsityöyritysten yhteistyön haasteista ja haasteiden hallinnasta	47
Kuvio 4:	Tämän empiirisen tutkimuksen toteutus	51
Kuvio 5:	Yhteenveto tutkielman taustaoletuksista	57
Kuvio 6:	Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteiden ja haasteiden hallinnan viitekehys	94

TAULUKKOLUETTELO **sivu**

Taulukko 1:	Käsityöyritysten kriittiset menestystekijät	16
Taulukko 2:	Samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön haasteiden luokittelu	28
Taulukko 3:	Samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön haasteiden hallinnan prosessi	36
Taulukko 4:	Yhteenveto tutkimuksen osallistuneiden yritysten taustoista	58
Taulukko 5:	Yhteenveto haastateltavien kilpailevien käsityöyritysten yhteistyöstä	59
Taulukko 6:	Yhteenveto kilpailevien käsityöyritysten yhteistyömuotojen haasteista	92

VAASAN YLIOPISTO**Kauppatieteellinen tiedekunta****Tekijä:**

Merja Juppo

Tutkielman nimi:

Kilpailevien käsityöyritysten haasteet ja niiden hallinta yhteistyössä

Ohjaaja:

Annika Tidström

Tutkinto:

Kauppatieteiden maisteri

Laitos:

Johtamisen laitos

Oppiaine:

Johtaminen ja organisaatiot

Linja (tai koulutusohjelma):

Strateginen johtaminen

Aloitusvuosi:

2009

Valmistumisvuosi:

2011

Sivumäärä: 112

TIIVISTELMÄ

Käsityöyritys on tyypillisesti mikroyritys, jonka toiminta, tuotteet ja palvelut perustuvat käsityöosaamiseen. Perinteiset ja/tai muotoiltuja käsityötuotteet valmistetaan käsityömaisesti tai käsin ohjattuja koneita apuna käyttäen joko uniikki- tai piensarjatuotteiksi. Käsityöyritys on tyypillisesti pieni, ja käsityöyrittäjä osallistuu yrityksen kaikkiin toimintoihin.

Tämän tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärtämystä kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteista ja niiden hallinnasta. Tutkimuskysymykset ovat: Mitä haasteita on kilpailevien käsityöyritysten yhteistyössä? Miten kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteita hallitaan? Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyötä lähestytään samanainen kilpailun ja yhteistyön näkökulmasta. Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteita ja niiden hallintaa tarkastellaan Tähtisen (2001) yhteistyön haasteiden jaotellun pohjalta ja Tähtisen, Paparoidamin ja Chumpitazin (2007) haasteiden hallinnan malliin pohjalta. Empiirinen tutkimus on tehty laadullisena tutkimuksena, jossa on teemahaastattelun avulla saatu aineistoa 20 eteläpohjalaiselta käsityöyritykseltä. Tutkimusaineisto on analysoitu sisällönanalyysillä.

Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteet liittyvät itse suhteeseen, erityisesti kumppanin valintaan ja opportunistiseen käyttäytymiseen. Toimintoihin liittyvät haasteet kuten yhteistyön suunnittelemattomuus olivat haaste yhteistyössä. Lisäksi muita haasteista olivat organisatoriset ja ulkopuoliset haasteet. Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteiden hallinnassa korostui proaktiivinen haasteiden hallinta. Aikaisemmat kokemukset yhteistyöstä ohjaavat ennakoivaan yhteistyön analysointiin ja yhteistyön suunnitteluun. Reaktiivinen haasteiden hallinta alkaa yleensä lieventävien tekijöiden analyysi, joka yleensä tehdään yksin. Seuraava vaihe on haasteen julkituonti. Näyttää siltä, että haasteellista tilannetta ei välttämättä julkituoda, vaan haasteelliseen tilanteeseen voidaan sopeutua ja jatkaa suhdetta tai sitten lopettaa se. Tutkimusaineiston mukaan normalisointi ovat harvinaista kilpaileville käsityöyrityksille.

AVAINSANAT: käsityöyritys, kilpailu, yhteistyö, haaste, haasteen hallinta

1. JOHDANTO

”Käsityöyrityksen perustana on käsityöosaaminen. Se näkyy tuotteiden ja palvelujen ja työsuoritusten konkreettisten elementtien olemuksessa ja ulkoasussa, mikä erottaa käsityötuotannon koneellisesta. Käsityöyrityksen tuotannossa ei käytetä koneita yhtä laajamittaisesti kuin massatuotannossa, vaan tuotesarjat ovat suhteellisen lyhyitä. Tuotteiden viimeistelyissä inhimillinen työpanos on suuri.” (Äyväri 2006: 46)

Tutkimuksen mukaan 70 % käsityöyrityksistä tekee jotain yhteistyötä käsityöalalla toisen käsityöyrityksen kanssa (Lith 2005: 35). Tulevaisuudessa kilpailevien yritysten välinen yhteistyö on tärkeää, koska kilpailu on siirtynyt entistä enemmän strategisten verkostojen väliseksi kilpailuksi. On arvioitu, että 70 % strategisista verkostoista epäonnistuu (Zineldin & Bredenlów 2003: 457). Selviytyäkseen ja menestyäkseen verkostoksi liittoutuneiden yritysten täytyy ymmärtää, mitä haasteita kilpailijoiden väliseen yhteistyöhön liittyy. Toimialan kilpailussa, tässä tapauksessa käsityötoimialan, kaikki toimialalla toimivat nähdään toistensa kilpailijoina (Barney 1986: 793).

Tämän tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana on IMP-koulukunnan (Industrial Marketing and Purchasing) ja siihen liittyvän liiketoimintasuhteiden ja verkostojen (business network approach) käsitteet ja jäsenyykset. Koulukunnan mukaan menestyvien liiketoimintasuhteiden edellytyksenä on yhteinen sitoutuminen ja luottamus. On kuitenkin enemmän sääntö kuin poikkeus, että liiketoimintasuhteisiin liittyy haasteita. (Waluszewski & Häkansson 2006: 2, 3.) Tutkielman ensisijaisena teoreettisena lähtökohtana on coopetition-tutkimus. Termillä coopetition tarkoitetaan toimintaa, jossa yritysten samaan aikaan kilpailevat ja tekevät yhteistyötä (Nalebuff & Brandenburger 1996: 14; Bengtsson & Kock 2000: 411).

Kilpailussa on monia hyviä puolia, kuten esimerkiksi hinnat pysyvät alhaalla ja se kannustaa innovaatioihin (Walley 2007: 13). Toisaalta tänä päivänä yhä enemmän yritykset tekevät yhteistyötä. Samanaikaiseen kilpailuun ja yhteistyöhön liittyy haasteita näiden täysin vastakkaisten elementtien tunnuspiirteiden vuoksi. Haasteilla tarkoitetaan useamman tahon tunnistamaa ja viestittämää ongelmaa, haastetta, joka vaikuttaa yrityksen toimintaan (Hallahan 2001: 28–30). Haasteisiin liittyy sidosryhmien kiista siitä, miten resursseja tulisi kohdentaa ja miten yrityksen tulisi suoriutua (Wartick & Mahon 1994: 293–311). Kilpailua ja yhteistyötä on tutkittu eri konteksteissa kuten P&K-yrityksissä (Gnyavali & Park 2009; Mione 2009; Lehner & Leyronas 2009), kansainvälisissä yrityksissä (Luo 2005) ja yritysten sisällä (Tsai 2002; Luo, Slootegraaf & Pan 2006). Kilpailun ja yhteistyön haasteita ja ongelmia ovat tutkineet mm. Zineldin & Bredenlów

(2003) ja Morris, Kocak & Özer (2007). Olemassa oleva tutkimus on keskittynyt enimmäkseen keskisuuriin tai suuriin yrityksiin. Rusko (2011: 318) toivoo, että samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön tutkimusta tehtäisiin eri toimialoilta ja kulttuurisissa konteksteissa. Tidström & Hagberg-Andersson (2010:19) mukaan samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön tutkimuksessa on suuri tarve empiiriselle tutkimukselle.

Yleisellä tasolla suomalaista käsityörittäjyyttä on tutkittu jonkin verran (Lith 2005; Luutonen & Äyväri 2002). Käsityöyritysten kasvumotivaatioita on tutkinut Reijonen ja Komppula (2004). Käsityörittäjyyttä verkosto-osaamisen näkökulmasta on tutkinut Äyväri (2006). Koska vaikuttaa siltä, että käsityörittäjyyttä kilpailun ja yhteistyöhön liittyvien haasteiden kannalta ei ole tutkittu, niin aihetta olisi syytä tutkia enemmän. Käsityörittäjä 2009-selvityksessä (2009: 26) peräänkuulutetaan käsityörittäjyyden tutkimuksen perään, jota kautta voidaan saada taustaa ja lisätä ymmärrystä käsityön toimialasta. Alan tutkimuksesta on apua käsityörittäjien kehittämistyössä ja se antaa käsityörittäjille hyödyllistä tietoa.

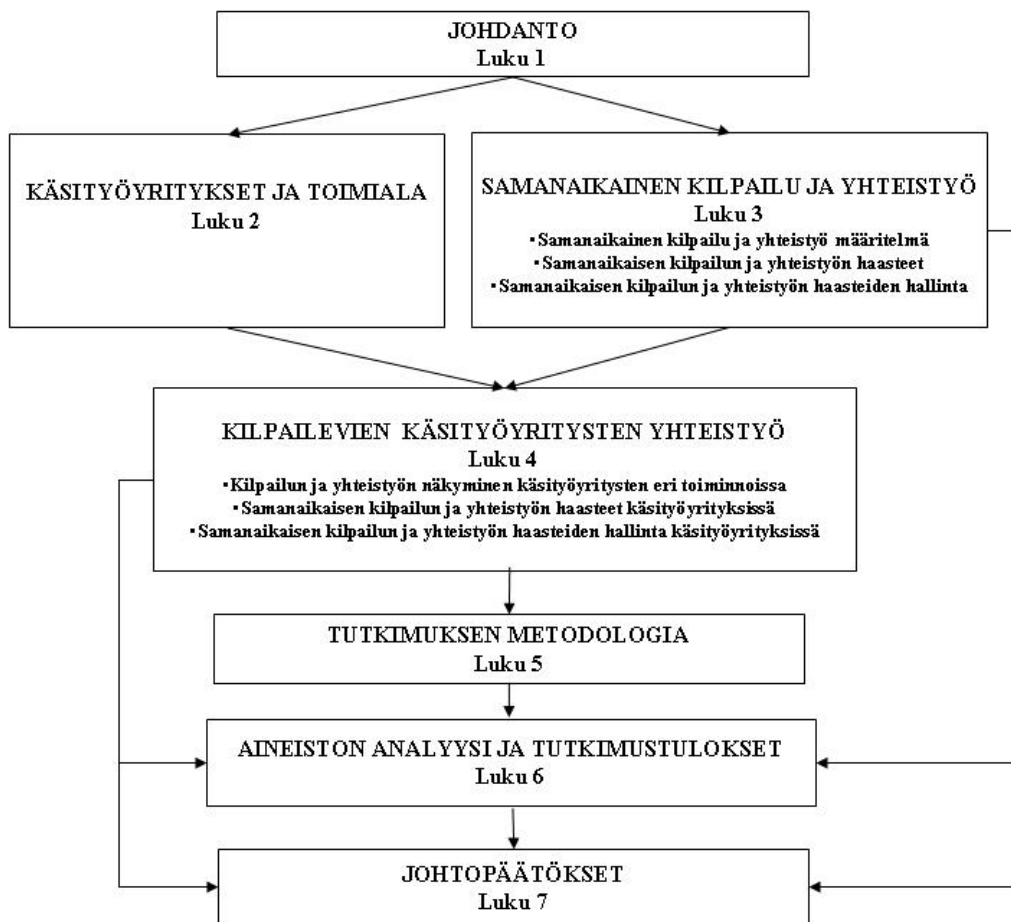
Tutkimusongelma on, mitä haasteita kilpailevien käsityöyritysten yhteistyöhön liittyy ja miten haasteita on hallittu. Alalla toimijoiden tulisi tunnistaa ne kohdat yrityksen prosesseissa, joissa kilpailevien yritysten yhteistyötä voidaan havaita. Lisäksi heidän tulisi pystyä tunnistamaan mitä haasteita siihen liittyy ja miten niitä voidaan hallita. Tämän tiedon avulla voidaan muodostaa tehokasta, tuloksellista ja toimivaa yhteistyötä kilpailevien käsityöyritysten kanssa, jossa tiedostetaan etukäteen suhteen haasteelliset kohdat ja näin osataan niihin kiinnittää riittävästi huomiota etukäteen ja selviytyä haasteista. Tämän tutkielman tavoitteena on lisätä ymmärtämystä kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteista ja niiden hallinnasta. Tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitä haasteita on kilpailevien käsityöyritysten yhteistyössä?
2. Miten kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteita hallitaan?

Tämän tutkimuksen kontekstina ovat eteläpohjalaiset käsityöyritykset.

Ensimmäisessä luvussa on esitelty tutkimuksen tausta, tavoite ja tutkimuskysymykset sekä tutkimuksen rakenne. Toinen, kolmas ja neljäs luku ovat teoreettinen kirjallisuuskatsaus aiheeseen. Toisessa luvussa käsitellään suomalaista ja eteläpohjalaista käsityörittäjyyttä sekä sen tyypillisiä ominaisuuksia ja kriittisiä menestystekijöitä. Kolmannessa luvussa käsitellään kilpailua ja yhteistyötä, niiden ilmenemistä yritysten eri prosesseissa ja kilpailuun ja yhteistyöhön liittyviä haasteita. Neljännessä luvussa käsitellään käsityöyritysten kilpailua ja yhteistyötä. Samalla luvussa muodostuu tutkielman viitekehys. Viidennessä luvussa esitellään tutkielman metodologia. Kuudennessa luvus-

sa analysoidaan empiirisen tutkimuksen tuloksia sekä vertaillaan aikaisempaa kirjallisuutta ja empiriaa toisiinsa. Seitsemännessä luvussa eli vastataan tutkimuskysymyksiin eli kootaan keskeiset tulokset ja havainnot verrattuna olemassa olevaan kirjallisuuteen. Lisäksi tässä luvussa esitetään tutkimusehdotuksia sekä arvioidaan tutkielman käytännöllistä ja teoreettista kontribuutiota. Luvussa arvioidaan myös tutkielman rajoituksia ja tehdään ehdotuksia tulevaisuuden tutkimukselle. Kuviossa 1 on esitetty tutkielman rakenne.



Kuvio 1. Tutkielman rakenne.

2. KÄSITYÖYRITYKSET JA TOIMIALA

Äyväri (2006: 278) arvioi, että käsityön toimialan luonteen tuntemus antaa tilaa uusille tulkinnoille esim. yhteistyösuhteen toimivuudesta. Joten tämän luvun tarkoituksena on hahmottaa käsityöyrittäjyyttä, jotta sen jälkeen voidaan hahmottaa kilpailevien käsityöyritysten yhteistyötä. Ensimmäisessä alaluvussa liitteineen määritellään käsityöyrittäjyyttä. Toisessa alaluvussa esitellään käsityö toimialaa ja kolmannessa alaluvussa käsityöyrittäjyyden kriittisiä menestystekijöitä. Viimeisessä alaluvussa tehdään yhteenveto tästä luvusta ja kommentoidaan käsityöyrittäjyyttä.

2.1. Käsityöyrittäjyyden määritelmä

Käsityöyrittäjyyden määritelmiä on monia (Liite 1). Anttilan mukaan (1993: 32) käsityöprosessi ja -tuote ovat sidoksissa kulloiseenkin vallitsevan kulttuurin, arvoihin, perinteeseen ja muotokieleeseen. Käsityötä arvioidaan hänen mukaansa taloudellisten ja sosiokulttuuristen tekijöiden mukaan. Tästä syystä käsityöyrittäjyyden määritelmät vaihtelevat. Suurimmassa osassa määritelmiä mainitaan käsityömainen tuotantotapa ja lopputuotteena oleva muotoiltu tuote (Käsityöyritysten tila ja kehitys 2001: 3). Käsityöpalvelut ovat saaneet sijansa määritelmiin mukaan vasta 2000-luvulla (Luutonen 2002: 72, 2005b: 174). Luovuutta ja innovatiivisuutta käsityöyrittäjyydessä painotetaan myös monessa määritelmässä (Calonius 2004: 6; Käsityöyrittäjäselvitys 2009: 4). Käsityöosaamista painotetaan vain muutamassa määritelmässä (Vilkkä 2002: 199, Äyväri 2006: 46). Luutonen (2002: 73) painottaa käsityötä kulttuurin osana ja merkitysten luojana. EU:n komission (European Commission 2009) käsityöyrittäjyyden määritelmässä tunnusomaisinta käsityöyritykselle on se, että omistaja osallistuu yrityksen kaikkiin toimintoihin. Käsityöyrittäjyys voi perustua myös perinteiseen käsityöosaamiseen ilman, että siihen liittyy kovinkaan paljon luovuutta. Näyttäisi siltä, että tätä painotusta määritelmissä ei ole otettu huomioon.

Anttila (2002: 32–33) mainitsee, että käsityöala on muuttumassa ja käsityöyrittäjyyden määritelmää tulisi laajentaa pysyvästi kohti palveluja ja varsinkin muotoilupalveluja. Luutosen (2005b:177) mielestä käsityöyrittäjyyden määritelmän piiriin tulee ottaa ”*uusia ilmaisia ja toimintatapoja omaksuvaa luovaa toimintaa*”. Hänen mielestään kuitenkin yhteys materiaalin tulisi säilyttää, mikäli uutta teknologiaa hyödynnetään käsityöyrittäjyydessä. Tukea Anttilan ja Luutosen esitykselle antaa Äyväri (2006: 20–21), joka esittää, että käsityössä voidaan siirtyä ”*kokonaista käsityöstä ositettuun käsityö-*

hön”. Se tarkoittaa sitä, että käsityöyrittäjän ei tarvitse hallita käsityön koko prosessia suunnittelusta, valmistukseen ja arviointiin, vaan prosessia, jossa muotoilija vastaa suunnittelusta ja käsityöyrittäjä tuotannosta ja muista prosessin vaihteista. Käsityöyrittäjä 2009-selvityksessä (2009: 4) käytetään jo käsityö- ja muotoiluala- termiä.

Käsityöyrittäjyyden määritelmistä (Liite1) on koostettu tässä tutkielmassa käytetty käsityöyrittäjyyden määritelmä. Siinä on pyritty monipuolisesti ja kattavasti ilmaisemaan käsityöyrityksen tunnuspiirteet.

Käsityöyrityksen toiminta ja tuotteet perustuvat käsityöosaamiseen. Sen avulla käsityöyritys pystyy tuottamaan merkityksiä sisältäviä perinteisiä ja/tai muotoiltuja käsityötuotteita ja -palveluja. Käsityötuotteet valmistetaan käsityömaisesti tai käsin ohjattuja koneita apuna käyttäen joko uniikki- tai piensarjatuotteiksi. Käsityöyritys on tyypillisesti pieni ja käsityöyrittäjä osallistuu yrityksen kaikkiin toimintoihin.

2.2. Käsityö toimialan erityspiirteitä

Virallisesta suomalaisesta toimialaluokituksesta ei voida suoraan löytää käsityöyrittäjyyttä. Tutkijasta riippuen käsityöyrittäjyyttä voidaan löytää noin 17–26:sta kakkostason toimialasta (Kovalainen 2002: 22–23; Äyväri 2006: 36; Lith 2005: 10,15) (Liite 2). Näyttää siltä, että tutkijat ovat jättäneet myös ilmiselviä toimialaluokkia käsityöyrittäjyyden ulkopuolelle, esimerkiksi käsityönä tehtävän paperin, kynttilän ja saippuan valmistuksen sekä rakennuskonservoinnin ja restauroinnin. Käsityöyritysten määrä perustuu arvioon. Viimeisimmät arviot käsityöyritysten määrästä ovat vuodelta 2003, joiden mukaan käsityöyritysten määrä on noin 8300–9400 (Lith 2005: 13–14; Äyväri 2006: 35). Eteläpohjalaisten käsityöyritysten suhteellinen osuus vuonna 1996–1999 perustetuista yrityksistä oli Suomen korkein. Syyksi tähän Lith esittää käsityöammattien vahvaa perinnettä alueella (Lith 2005: 18). Liitteeseen 3 on koottu tilastotietoa käsityöyrityksistä.

Tilastokeskuksen (2009) määritelmän mukaan mikroyritys on yritys, jossa henkilöstön määrä on alle 10 henkilöä ja jonka liikevaihto tai taseen loppusumma on alle 2 miljoonaa euroa. Käsityöyritykset ovat tyypillisesti mikroyrityksiä. On arvioitu, että noin 4 % mikroyrityksistä olisi käsityöyrityksiä (Lith 2005: 14). Yleisesti ottaen käsityöyritysten liikevaihto on vaatimatonta (liite 3). Toiminnan pienuutta kuvaa myös se, että kolme

neljäsosaa työllistää vain yrittäjän itsensä ja noin neljäsosa käsityöyrittäjistä toimii sivutoimimisena. Lisäksi tuotantokapasiteetti on yli puolella alikäytössä.

Liikevaihto muodostuu vielä perinteisesti suurimmaksi osaksi tuotteiden myynnistä ja siitä, että tuotteiden myyntiin liittyy myös palveluja. Suomalaiset käsityöyritykset toimivat pääosin kotimarkkinoilla. Paikallisella tasolla toimii viidesosa käsityöyrittäjistä ja vain harvalla käsityöyrityksistä markkina-alueena ovat ulkomaat. (Lith 2005: 33–34). Käsityöyrityksen myyvät liikevaihdostaan vain alle viidesosan jälleenmyyjille. Alihankintana tehtävään tuotteisiin viittaa se asia, että toiset yritykset ovat suurin asiakasryhmä. Käsityöyritysten myynnistä noin kolmasosa menee suoraan kuluttajille (liite 3). Suoramyynti on helpointa toteuttaa, vaikka se sitookin yrittäjän aikaa (Taitomarkkinointi 2008: 13). Suoramyynti ja markkinointi toteutetaan suoramyynti- ja ammattilaismessuilla, oman verstaan kautta, omien Internet-sivujen ja nettikaupan kautta (Käsityöyrittäjä 2009 -selvitys: 19).

Käsityöyritysten tavoite ei ole kasvaa suureksi vaan kasvaa kannattavaksi (Luutonen & Äyväri 2002: 205). Voimakasta kasvua tavoittelee vain kymmenesosa käsityöyrityksistä (Käsityöyrittäjä 2009-selvitys 2009: 13). Locate Craft -selvityksen mukaan eteläpohjalaisia kasvuyrityksiä ovat nuoret käsityöyritykset, joka hankkivat jälleenmyyntiverkoston ja keskittyvät omaan käsityöosaamiseensa (Locate Craft 2009: 15). Käsityöyritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät -tutkimuksen (2004: 5) mukaan taas kasvuyritykset ovat yleensä miesvaltaisia ja miesten toimialaoja, joissa tehdään jonkin verran sarjatuotantoa. Syiksi kasvuhaluttomuudelle mainitaan: sopiva yrityskoko, riittämätön kysyntä, voimakas kilpailu ja haluttomuus ottavat taloudellisia riskejä. Kasvua ei haeta työvoimaa palkkaamalla, vaan tuotannon ja myynnin laajentamista alihankintatöitä tekemällä tai teettämällä ja verkostoitumalla. (Reijonen & Komppula 2004: 8; Käsityöyritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät 2004: 4; Luutonen & Äyväri 2002: 205; Lith 2005: 28–29.)

Käsityöyrittäjyyden mainetta haittaavat käsityöläiset, jotka eivät ole oikeita yrittäjiä. Asiakkaat eivät pysty aina erottamaan oikeaa käsityöyrittäjää, käsityöläistä ja käsityön harrastajaa. Helposti käsityöyrittäjän työhön suhtaudutaan kuin käsityönharrastajiin. (Käsiällä yrittäminen 2006: 19.) Harrastelijat harhauttavat omalla arvonlisäverottomalla myynnillään esimerkiksi hinta- ja laatukäsityksiä (Käsityöyrittäjä 2009-selvitys 2009: 6; Locate Craft 2009: 11). Identiteetin ja imagon vahvistamisen ja käsityöyrittäjyyden lopullinen hyväksyminen voi tapahtua vain käsityötuotteita selvästi erilaistamalla teolli-

sesti valmistetuista tuotteista esimerkiksi käyttöidealla ja käyttäjälähtöisyydellä (Laaksonen 2002: 103).

Tutkimusten mukaan käsityöyrittäjien mielestä he eivät kilpaile ensisijaisesti toisen käsityöyrittäjän kanssa, vaan kaiken markkinoilla olevan tavaratarjonnan kanssa. Käsityöläisten mielestä suurin uhka ei ole kotimaiset tuotteet, vaan ulkomaiset halpatuotteet, kopiot ja teolliset tuotteet ja kotimaisia tuotteita (Kovalainen 2002: 23–24; Locate-Craft 2009: 12). Tuomikoski (2002: 50) mainitsee käsityöyrittäjien kilpailijoiksi myös harrasteliija käsityöläiset. Näyttää siltä, että käsityöyritysten keskinäistä kilpailua ja sen luonnetta ei ole tutkittu lainkaan.

Käsityöyritysten keskinäinen **yhteistyö** liittyy tuotekehitykseen, tuotantoon, markkinointiin, koulutukseen. Yhteistyö voi olla myös kokemusten vaihtoa ja keskinäistä tukea (Äyväri 2006: 38, 41). Käsityöyrityksistä 45 % tekee alihankintatyötä. Liki 70 % käsityöyrityksistä tekee yhteistyötä käsityöyritysten kanssa (Lith 2005: 35–36). Locate Craft -selvityksen mukaan eteläpohjalaisten käsityöyritysten yhteistyö tapahtuu usein alihankintaverkoston kautta. Saman selvityksen mukaan eteläpohjalaiset käsityöyritykset kyseenalaistivat yhteistyön onnistumisen. Syyksi yhteistyön epäonnistumiseen esitetään kateutta (Locate Craft 2009: 15). Yhteistyötä tehdään myös esimerkiksi muiden yritysten, jälleenmyyjien, hankkeiden, muotoilijoiden oppilaitosten, tutkimuslaitosten, yrityspalvelu- ja neuvontaorganisaatioiden kanssa (Äyväri 2006: 38–39). Verkostoituminen kasvun keinona sopii hyvin käsityöyrittäjien identiteettiin. (Luutonen & Äyväri 2002: 207)

2.3. Käsityöyrittäjyyden kriittiset menestystekijät

Kriittisillä menestystekijöillä tarkoitetaan asioita, joissa onnistuminen tai epäonnistuminen vaikuttavat ajan mittaan ratkaisevasti esimerkiksi toimialan tai yrityksen menestymiseen ja tavoitteiden saavuttamiseen. On tärkeää tunnistaa kriittiset menestystekijät, koska silloin pystytään fokusoimaan toimintaa oleellisiin tekijöihin, kohdistamaan resursseja oikein ja siten lisätään menestymisen todennäköisyyttä. Käsityöyritysten kriittiset menestystekijät ovat tutkimusten mukaan liittyvät käsityöyrittäjään tuotteisiin, tuotantoon ja käsityöyritysten ja sen tuotteiden näkyvyyteen (taulukko 1). Seuraavissa alaluissa tarkastellaan näitä kriittisiä menestystekijöitä tarkemmin.

Käsityöyrittäjä ja käsityöyrittäjä

Käsityöyritysten kriittinen menestystekijä on **osaava ja motivoitunut käsityöyrittäjä** (Käsityöyrittäjä 2009 selvitys 2009: 6). Lisäksi menestyvää käsityöyritystä ohjaa suomalaisuuden ja ekologisuuden arvot (Lith 2005: 52–53). Käsityöyrittäjyys perustuu käsityöosaamiseen. Kovalaisen (2002: 12) mukaan käsityöyrittäjillä on yleensä puutteita liiketoimintaosaamisessa. Sisäänostajien mielestä osaamiseen liittyvä kehittämistyö tulisi olla konkreettista konsultointia esimerkiksi kauppatavoissa ja hinnoittelussa (Käsityöyrittäjä 2009-selvitys 2009: 21–22).

Taulukko 1. Käsityöyritysten kriittiset menestystekijät.

KÄSITYÖYRITYSTEN KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT	
1. KÄSITYÖYRITTÄJÄ, KÄSITYÖYRITYS	
• osaavat yrittäjät	• Käsityöyrittäjä 2009 selvitys (2009: 6) • Käsityön ja taidekäsityön markkinointi Euroopassa (2007:40)
• innostunut yrittäjä	• Käsityön ja taidekäsityön markkinointi Euroopassa (2007:40)
• toiminnan arvot: suomalaisuus ja ekologisuus	• Lith (2005: 52–53)
2. TUOTE	
• tuotekehitys	• Käsityöyrittäjä 2009 selvitys (2009: 6) • Käsillä yrittäminen (2006: 9) • Lith (2005: 52–53)
• oivaltavat tuotteet	• Käsityöyrittäjä 2009 selvitys (2009: 6) • Luutonen (2002: 84) • Luutonen (2005 a: 84)
• asiakaslähtöisyys, kyky oivaltaa asiakkaan tarpeita ja vastata niihin hyvillä tuote- ja palveluratkaisuilla	• Käsillä yrittäminen (2006: 9) • Käsityön ja taidekäsityön markkinointi Euroopassa (2007:40) • Lith (2005: 52–53)
• laatu, yksilöllisyys, kotimaisuus, käsityö.	• Luutonen (2002: 86)
3. TUOTANTO	
• joustavuus, toimituskyky	• Lith (2005: 52–53)
4. NÄKYVYYS JA TOIMIVAT MARKKINOINTIKANAVAT	
• tuotteiden ja yrityksen näkyvyys ja toimivat markkinointikanavat	• Käsityöyrittäjä 2009 selvitys (2009: 6) • Käsityön ja taidekäsityön markkinointi Euroopassa (2007: 40)

Tuotteet

Käsityöyritysten ehkä tärkein kriittinen menestystekijä on tuote. Siihen liittyy **tuotekehityksessä** asiakaslähtöisyyden vaatimus, mutta myös kyky yllättää asiakkaat oivaltavilla tuotteilla (Käsityöyrittäjä 2009 selvitys 2009: 6; Käsillä yrittäminen 2006: 9; Käsityön ja taidekäsityön markkinointi Euroopassa 2007: 40; Lith 2005: 52–53; Luutonen

2002: 84; Luutonen 2005a: 84). Käsityötuotteisiin liitetään vaatimus myös laadukkuudesta, yksilöllisyydestä, kotimaisuudesta ja käsityöstä itsessään (Luutonen 2002: 86).

Käsityöyritykset ovat sängen tyytyväisiä nykyiseen tuotevalikoimaansa, koska vain 1/3 näkee tarvetta uudistaa sitä. Saman verran on sitä mieltä, että tuotteiden uudistamista pitäisi tehdä. Kuitenkin sisäänostajista noin 2/3 on sitä mieltä, että uudistuksia käsityötuotteiden tuotevalikoimaan pitäisi tehdä. Laajennettuun tuotteeseen kuuluu myös pakkaus ja tuoteinformaatio. Taitomarkkinointi selvityksen mukaan tuoteselosteissa ja pakkaussuunnittelussa on kehitettävää käsityörittäjillä (Taitomarkkinointi 2008: 8, 10, 18, 22.) Lithin (2005: 52) mukaan uusia tuotteita kehittämällä ja tarjontaa luomalla voidaan herättää uutta kysyntää.

Persoonallinen **laatu ja omaperäisyys** ovat käsityörittäjien mielestä yksi menestystekijä (Taitomarkkinointi 2008: 9, 21). Kuitenkin kuluttajat käsitykset ovat kriittisempiä tuotteita kohtaan. Tuotteeseen tulisi lisätä merkityksiä, esimerkiksi viittaus tekijään ja taitoon, tuotteen antajaan ja saajaan (Luutonen 2002: 73, 91). Anttilan (2002: 35) mukaan isäarvotekijä voisi olla esim. ekologisuus, paikallisuus, materiaalinkäyttö, kierrätettävyyden korjattavuus, tuotantoteknologia tai tekniset ratkaisut. Laaksosen (2002: 103) näkemyksen mukaan käsityö voisi antaa lisäarvoa tuotteille esimerkiksi räätälöimällä yksilölliseksi massatuotteen tai tuomalla tunteen tekniseen tuotteeseen. Hän ehdottaa, että käsityötuotteen ja teollisen tuotteen rajapintaa tulisi hämärtää.

Laatu liitetään yleensä kestävyyteen, hyvin valittuihin materiaaleihin ja työn jälkeen (Luutonen 2002: 87). Tutkimuksen mukaan käsityörittäjistä melkein kaikki käsityörittäjät uskovat hallitsevansa tuotteidensa ja palvelujensa laadun, kuitenkin vain 40 % sisäänostajista oli samaa mieltä (Taitomarkkinointi 2008: 9). Rintaniemi (2002: 108) peräänkuuluttaa laadukkuutta tuotteiden toteutuksessa käsityön arvostuksen vuoksi. Hänen mielestään kädenjälki tai sormenjälki ei kuulu arvotettuun käsityötuotteeseen.

Käsityörittäjät ja sisäänostajien välillä on myös kuilu, joka koskee käsityksiä käsityörittäjien **asiakaslähtöisyydestä** (Taitomarkkinointi 2008: 11). Sisäänostajien mielestä asiakaslähtöisyys tulisi ottaa tuotteiden suunnitteluun. (Käsityörittäjä 2009 -selvitys 2009: 16–17, 21–22). Syy asiakaslähtöisyyden puuttumiseen lienee se, että käsityörittäjät eivät tunne asiakkaitaan. Käsityöyritykset eivät tee kohderyhmän määrittelyä eikä markkinakartoituksia (Lith 2005: 36).

Tuotanto

Lith (2005: 52–53) mainitsee, että käsityötuotannon joutavuus, toimituskyky ja myynnin jälkeinen hyvä palvelu ovat kriittisiä menestystekijöitä. Käsityötuotteiden sisäänostajat toivovat, että työvoimavaltaiseen valmistusprosessin tehokkuuteen eli piensarjatuo-
tanton kiinnitettäisiin huomiota, jotta tuotteen hinta kestäisi jälleenmyyjien katteet. Käsityöyritysten toimituskykyä tulisi kehittää. Sisäänostajien käsitykset käsityöyrittäjien toimituskyvystä on kriittisempiä kuin käsityöyrittäjien. Ongelmana on se, että käsityöyrittäjät eivät halua kasvattaa tuotantovolyymiä, vaan keskittyä tuotteiden laatuun ja riittävään hintaan. (Taitomarkkinointi 2008: 9, 11, 17.)

Näkyvyys ja saatavuus

Käsityöyrittäjä 2009 selvityksen mukaan toimivat markkinointikanavat ovat käsityöyrittäjien mielestä kriittinen menestystekijä. Käsityöyrittäjä 2009 selvityksen (2009: 6) ja Käsityön ja taidekäsityön markkinointi Euroopassa (2007: 40) selvityksessä kriittiseksi menestystekijäksi mainitaan yrityksen ja sen tuotteiden näkyvyys sekä yritysten erottautuminen kilpailussa. Se tarkoittaa että mainonnan keinoihin ja jakelukanavien valintaan täytyy kiinnittää huomiota.

Käsityöyrittäjyyden näkyvyyteen voidaan vaikuttaa viestinnän eri keinoilla. Tällä hetkellä puolet käsityöyrittäjistä panostaa yrityksen omien Internet sivujen ajankohtaisuuteen ja 40 % messuille osallistumiseen. Sisäänostajien miestä kehitettävää on myös esim. tuotekuvissa, tuoteinformaatiossa, pakkauksissa ja esitteissä (Käsityöyrittäjä 2009 -selvitys: 19, 22). Käsityöyrittäjät kokevat, että heillä on kehitettävää verkkoviestinnässä ja suhteissa mediaan esim. lehdistötiedotteiden teossa (Taitomarkkinointi 2008: 24–25).

Näkyvyyttä ja saatavuutta saadaan myös jälleenmyyntikanavia kehittämällä. Kuluttajat ja sisäänostajat suhtautuvat kriittisemmin käsityöyrittäjien kykyyn tunnistaa tuotteiden ja palvelujen sopivat myyntikanavat kuin käsityöyrittäjät. Suurin osa käsityöyrityksistä käyttää suoramyyntiä parempien katteiden varmistamiseksi (Taitomarkkinointi 2008: 13). Alle viidesosa käsityöyrittäjistä hyödyntää jälleenmyyntikanavia tuotteidensa saatavuuden ja näkyvyyden ja myynnin apuna (Käsityöyritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät 2004: 4, 25).

2.4. Yhteenveto käsityöyrityksistä ja toimialasta

Käsityöyritykseksi katsotaan mikroyrittäjä, jonka perustana on käsityöosaaminen. Käsityöosaaminen tulee näkyväksi yrityksen tuottamissa tuotteissa ja/tai palveluissa. Käsityöyritykselle on tyypillistä, että tuotanto on yksittäistuotantoa tai piensarjatuotantoa, joka toteutetaan käsityönä tai käsin ohjattuja koneita apuna käyttäen. Käsityöyrittäjyys se ei ole virallinen toimiala, jonka vuoksi käsityöyritysten määrää voidaan vain arvioida. Käsityöyritysten toiminnan pienuutta kuvaa se, että suurin osa käsityöyrittäjistä työllistää vain itsensä, moni yritys toimii vajaalla kapasiteetilla ja liikevaihto on vaatimatonta. Haasteita käsityöyrittäjyydessä on mm. selkeä identiteetin puuttuminen ja harrastelijamainen imago. Selkeä käsityöyrittäjyyden identiteetin puuttuminen johtunee oman toimialan puuttumisesta ja käsityöyrittäjän tasapainoilusta teollisesti tuotettujen ja harrastelijamaisesti tuotettujen tuotteiden välimaastossa. Käsityöyrityksille on tärkeämpää kasvaa kannattavaksi kuin suureksi. Vain pieni osa käsityöyrityksistä on kasvuhaluisia. Käsityöyrittäjät eivät hae kasvua työllistämällä, vaan yhteistyöllä. Verkostoituminen kasvun keinona sopii hyvin käsityöyrittäjien identiteettiin (Luutonen & Äyväri: 2002: 207).

Käsityöyritysten kriittiset menestystekijät liittyvät yrittäjän osaamiseen ja motivaatioon. Toinen ja ehkä suurin menestyksen avain on käsityötuote, jonka toisaalta pitää olla laadukas, yllättää omaperäisyydellään, mutta toisaalta olla asiakaslähtöinen. Tuotannon joustavuuden ja toimituskyvyn lisäksi käsityöyritysten menestystekijöitä ovat yritysten ja sen tuotteiden näkyvyys ja saatavuus.

Tässä luvussa on määritelty käsityöyritys, esitelty käsityö ”toimiala” ja sen tunnuspiirteitä sekä käsityöyritysten kriittiset menestystekijät. Seuraavaksi tutustutaan käsitteeseen ”samanaikainen kilpailu ja yhteistyö” ja siihen liittyviin haasteisiin.

3. SAMANAIKAINEN KILPAILU JA YHTEISTYÖ

Tämän luvun tarkoituksena on esitellä termiä samanaikainen kilpailu ja yhteistyö. Ensimmäisessä alaluvussa pyritään määrittelemään kilpailu, yhteistyö erikseen ja sitten termi ”samanaikainen kilpailu ja yhteistyö”. Toisessa alaluvussa pyritään löytämään ne yrityksen prosessit, joista todennäköisimmin löydetään kilpailua ja yhteistyötä. Kolmannessa alaluvussa esitellään kilpailuun ja yhteistyöhön liittyviä haasteita. Neljännessä alaluvussa pyritään löytämään keinoja, miten haasteita voidaan hallita. Viimeisessä alaluvussa on tämän luvun yhteenveto.

3.1. Samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön määrittely

Perinteisesti on ajateltu, että yrityksellä on kaksi tapaa suhtautua markkinoilla oleviin muihin toimijoihin, joko kilpailla tai tehdä yhteistyötä muiden kanssa. (Lado, Boyd & Hanlon 1997: 110–111). Yrityksellä on kuitenkin kolmaskin strateginen vaihtoehto, jossa se samanaikaisesti kilpailee ja tekee yhteistyötä toisen yrityksen kanssa (Nalebuff & Brandenburger 1996: 14). Englanninkielinen termi tälle on **coopetition**. Suomenkielen ei ole vielä vakiintunut yhtä kuvaavaa termiä, joten tässä tutkielmassa käytetään ”**samanaikainen kilpailu ja yhteistyö**”. Koska ”samanaikainen kilpailu ja yhteistyö”-termi koostuu selkeästi vastakkaisista voimista: ystävällismielisyydestä ja vihollisuudesta, niin on hyvä määritellä kilpailu ja yhteistyö erikseen, Sen jälkeen esitellään samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön malli.

3.1.1. Kilpailu

Kilpailu on dynaaminen tilanne, jossa useampi toimija samalla markkina-alueella kamppailevat vähistä resursseista ja/tai tuottavat ja markkinoivat hyvin samanlaisia tuotteita tai palveluja samalla kohderyhmälle (Chen 1996: 104). Tekijät, jotka johtavat kilpailuun ovat siis markkinoiden päällekkäisyys ja niukat resurssit. Kun yritykset kilpailevat samoilla markkinoilla, niin silloin joudutaan reagoimaan toisten toimijoiden siirtoihin. Toimialan kilpailussa kaikki toimialalla toimivat nähdään toistensa kilpailijoina (Barney 1986: 793). Toisaalta kilpailulle on tyypillistä, ettei se ole vastavuoroista. Jos yritys kokee toisen yrityksen kilpailijaksi, niin vastavuoroisesti toinen yritys ei välttämättä koe toista yritystä kilpailijaksi. Tietoisuus kilpailijoista ja heidän toimistaan, motivaatio ja kyky reagoida ovat tekijöitä, jotka johtavat yritykset kilpailuun toisia vas-

taan (Chen, Su & Tsai: 102–103). Kilpailu käynnistyy myös silloin, kun taistellaan niukoista resursseista. Ainuslaatuisten resurssien ja osaamisen sekoituksella voidaan paremmin kilpailla ja selviytyä markkinoilla (Barney & Zajac 1994: 7).

Kilpailua voi olla yritysten sisäistä tai yritysten välistä kilpailua. Organisaatioiden sisäinen kilpailuissa yksilöt, osastot ja tytäryhtiöt voivat kilpailla keskenään (Tsai 2002: 180; Luo 2005: 75). Yritysten välinen kilpailu voi olla horisontaalista kilpailua. Sille on tyypillistä, ettei suoraa vuorovaikutusta kilpailijoiden välillä ole, vaan suhde on informaali ja näkymätön. Kilpailijat saavat tietoa toistansa ulkopuolisten tahojen esim. asiakkaiden tai mainosten kautta. Horisontaalisessa kilpailussa ei ole yhteisiä toimenpiteitä kilpailijoiden välillä. Vertikaalisessa suhteessa puolestaan kilpailu on epäsuoraa. Siinä kilpailijat ovat linkittyneet esim. yhteisen ostajan kautta. Epäsuorassa kilpailussa on jossain määrin vuorovaikutusta ja suhde sisältää myös yhteisiä tavoitteita. (Bengtsson & Kock 2000: 413–414)

Kilpailu ei ole aina epätoivottavaa. Porterin (2001: 924) mukaan kilpailu ylläpitää ja kasvattaa elämänlaatua. Walley'n (2007: 13) mukaan kilpailusta on hyötyä kuluttajille, koska se alentaa hintoja. Kilpailu myös pakottaa yritykset aloittamaan tai tehostamaan kehitystoimintaansa ja päivittämään kilpailuetuaan (Bengtsson & Kock 2000: 413). Kilpailu on jatkuva prosessi, jossa organisaatiot oppivat menneisyyden toimista ja markkinasignaaleista eli oppivat selviytymään kilpailusta ja kehittävät arvokkaita uusia resursseja ja osaamista (Barney & Zajac 1994: 6). Kaikki eivät kuitenkaan näe kilpailua hyvänä asiana. Esimerkiksi Zineldinin (2004: 780) mielestä kilpailu ei edistä ylivoimaisuutta. Hänen mielestään on kaksi täysin eri asiaa yrittää tehdä asiat hyvin ja yrittää voittaa muut.

3.1.2. Yhteistyö

Yhteistyöllä tarkoitetaan vapaaehtoista ja vastavuoroista suhdetta organisaatioiden välillä. Tällöin täydentäviä kykyjä, osaamista ja resursseja jaetaan tai niillä toivotaan olevan sellainen vipuvoima vaikutus, joilla saavutetaan yhteiset, mutta myös omat tavoitteet (Khanna, Gulati & Nohria 1998: 218). Dagninon (2009: 29) mukaan yhteistyö perustuu peliteorian mukaisesti win-win tilanteeseen, jossa kaikki yhteistyön osapuolet voittavat. Yhteistyö vahvistetaan yhteisellä virallisilla tai epävirallisilla sopimuksilla. Yhteistyösuhde perustuu luottamukseen, mutta yhteistyösuhde myös luo sitä. Luottamus kattaa myös kaikki ne tilanteet, joita ei voida yksityiskohtaisesti kirjoittaa sopimuksiin (Miles, Snow & Miles 2000: 306).

Yhteistyö aloitetaan monista syistä. Syy voi olla esimerkiksi **kilpailijan helpompi seuraaminen ja kilpailun hillitseminen** (Madhavan, Gnyawali & He 2004: 920). Hamel, Doz ja Prahalad (2002: 3) väittävät, että yhteistyö on kilpailua eri muodossa. Dagnino (2009: 29) toteaa, että toisista riippuvuus vähentää kilpailijoiden opportunistista käytöstä.

Toisaalta taas syy kilpailuun voi olla kilpailijasta hyötyminen eli **lisäarvon saaminen ja resurssit**. Lisäarvo voi olla kilpailijan resurssien saaminen omaan käyttöön, pääsy käsiksi kilpailijan tietoon, tuotteisiin, palveluihin, markkinoihin tai statuksen saaminen (Smith & Laage-Hellman 1992: 50; Lado ym. 1997: 121). Axelssonin (1992: 250) mukaan ulkoistaminen ja erikoistuminen eli ydinosaamiseen keskittyminen lisää yrityksissä yhteistyön tarvetta. Yhä suurempi osa yritysten liikevaihtoa sisältää ulkopuolelta ostettuja materiaaleja ja palveluja. Yhteistyö voi vaihdella satunnaista yhteistyöstä yritysten yhdistymiseen (Contractor & Lorange 2002: 486). Resurssit voidaan jaotella fyysisiin, taloudellisiin, teknologisiin immateriaalisiin, inhimillisiin ja suhteisiin liittyviin, organisaatioon ja tietoon ja osaamiseen liittyviin resursseihin. Tavallisesti pyritään luomaan kilpailuetua resurssiportfoliolla eli yhdistämään omiin resursseihin kilpailu ja yhteistyökumppanien heterogeenisiä eli täydentäviä resursseja esim. pääomaresursseja, tietoon, taitoon ja osaamiseen liittyviä resursseja ja arvovaltaan, maineeseen sosiaalisiin verkostoihin liittyviä resursseja. (Soekijad & van Wendel de Joode 2009: 148–149.) Tällöin yrityksellä on hallussaan strategisesti arvokasta, harvinaista, ei kopioitavaa ja korvattavissa olevia resursseja (Barney 1991: 105–106). Yhdistämällä ennen erilliset resurssit, markkina-asetat, osaaminen ja taidot voidaan luoda synergististä arvonluontia ja poistamaan sisäisiä ja ulkoisia uhkia. (Doz & Hamel 1998: 4-5; Gnyawali & Park 2008: 16–17). Organisaatiot kilpailevat paremmasta asemasta yhteistyösuhteissa, mutta myös tavoittelevat hyötyä sosiaalisen kanssakäymistä ja hyötymällä yhteistyökumppanien sosiaalisista suhteista eli esim. saavuttaakseen mainetta (Baglieri, Dagnino, Giarratana & Gutierrez 2008: 160). Resurssien haasteena on miten resurssien käyttöä valvotaan suoraan ja epäsuorasti. Toinen haaste on tietoisuus resurssien olemassaolosta ja miten niistä voidaan oppia (Håkansson 1989: 17). Håkansson ja Snehota (1990: 191) painottavat ettei pääsy toisen resursseihin tarkoita vain yksipuolista tiedon omaksumista ja hyväksikäyttöä. Yhteinen resurssien pitäisi tuottaa vastavuoroista tietämystä ja osaamista, jotka kehitetään yhdessä ja näin muodostuu toisista riippuvuus.

Oppiminen on vahva syy aloittaa yhteistyö. Oppiminen yhteistyössä ei ole vain pelkkää T&K-toimintaa, vaan se voi liittyä esim. vahvasti yrityksen jokapäiväisiin proses-

seihin, kuten oppimiseen markkinoille pääsystä tai asiakkaista saatavaan tietoon (Khan-na ym. 1998: 201). Yhteistyösuhteessa voidaan oppia ja sisäistää uusia taitoja, kuten hiljaista tietoa, kollektiivista ja sulautunutta tietoa. Yhteistyökumppanin ydinosaaminen ei ole ostettavissa, mutta siitä voidaan oppia sisäistämällä ja hyödyntämällä (Doz & Hamel 1998: 4-5). Tavallisen toiminnallisten tietojen ja taitojen oppimisen lisäksi tärkeämmäksi taidoksi on osoittautumassa dynaaminen oppiminen (know-what, know-how ja know-why). Sillä viitataan osaamisen, joka on kyky uudistaa yrityksen ydinosaamista ja sopeutua ja toteuttaa uutta tietoa ja osaamista organisaation sisällä ja kykyä havaita mahdollisuuksia ja uhkia joita on yrityksen ulkopuolella (Teece, Pisano & Shuen 1997: 509; Padula & Dagnino 2007: 41–42; Dagnino, Di Guardo & Galvagno 2008: 16). Sen avulla pystytään kehittämään uusia tiedon ja osaamisen kombinaatioita (Yami, Lehmann-Ortega & Naro 2008: 12). Håkansson (1989: 16) väittää, että yhteistyöverkostot toimivat tärkeimpänä muutoksen työkaluna. Dynaamisen kyvykkyyden lähestymistapa on yksi syy ryhtyä yhteistyöhön, kun yritys tarvitsee innovoida ja uudistaa toimintojaan esim. osaamista tai prosessejaan. Tällöin etsitään sellaisia yrityksiä millä on näitä täydentäviä resursseja ja osaamista.

Kustannusten ja riskien jakaminen voi olla yhteistyön motivaattori. Transaktiokustannusnäkömyksen mukaan yksi strategisesti tärkeä päätös on että kannattaako yrityksen tehdä itse asioita vai ostaako se ne joltain toiselta yritykseltä. (Hamel ym. 2002: 5.)

3.1.3. Samanaikainen kilpailun ja yhteistyön ominaisuuksia

”Coopetition”-termi on nuori. Termin esitteli 1. kerran Novellin pääjohtaja Raymond Noorda vuonna 1993 (Gomes-Casseres 1999: 271). Tämän jälkeen Nalebuff & Brandenburger (1996) teoretisoivat coopetition-termiä 1. kerran. He lähestyivät kilpailua ja yhteistyötä uutena peliteoriaan perustavana uutena **ajattelutapana** erillisten kilpailun ja yhteistyön rinnalle. Kotzab ja Teller (2003: 268) pitävät samanaikaista kilpailua ja yhteistyötä uutena **liiketoimintamallina**. Moni tutkija esimerkiksi Dagnino ja Rocco (2009) pitävät kilpailu ja yhteistyötä **strategiana**. Termi on nuori, mutta siitä on tehty monista näkökumista kuitenkin tutkimusta. Yleistutkimusta ja kilpailun ja yhteistyön mallintamista on tehnyt mm. Walley (2007). Kilpailun ja yhteistyön strategiaa ovat tutkineet mm. Mariani (2007), Baglieri (2009) ja Bonel ja Rocco (2009). Kilpailun yhteistyön sosiaalisia suhteita ja luottamusta ovat tutkineet mm. Zerbini ja Castaldo (2007) ja Dagnino, Di Guardo ja Galvano (2008). Kilpailun ja yhteistyön vaikutusta suorituskykyyn, tehokkuuteen ja kilpailukykyyn ovat tutkineet muun muassa Luo, Rindfleisch ja

Tse (2007) ja Gnyawali ja Madhavan (2001). Kilpailun ja yhteistyön vaikutuksia T&K-toimintaan ja innovaatioihin ovat tutkineet esimerkiksi Galvano ja Garaffo (2007). Tietoon, tiedon luomiseen ja siirtoon liittyvää tutkimusta ovat tehneet Loebbecke ja van Fenema (1998), Baglieri (2009) ja Soekijad ja van Wendel de Joode (2009). Kilpailun ja yhteistyöhön liittyviä haasteita, ongelmia ja konflikteja ovat tutkineet esimerkiksi Zineldin ja Bredenl w (2003); Morris, Kocak ja Özer (2007) ja Tidström (2006).

Kilpailu ja yhteistyösuhteessa yhteistyöllä **luodaan lisäarvoa** ja kilpailulla sitten saadaan mahdollisimman suuri osuus lisäarvosta itselle (Walley 2007: 18). Tavoite ei ole peliteorian mukaisesti win/lose tilanne vaan **win/win tilanne**. Kilpailu ja yhteistyö eivät ole yhteen sekoittuneena vaan aina erillisiä. Tavallisesti yritykset kilpailevat ja tekevät yhteistyötä eri markkinoilla (Gomes-Casseres 1999: 71). Kilpailu ja yhteistyösuhteelle on kolme perusominaisuutta: sisäinen monitahoisuus, suhteellinen epävakaisuus ja pakollinen kontekstiin liittyminen (Castaldo & Dagnino 2009: 77–78).

Sisäinen monitahoisuus tarkoittaa yrityksillä olevia yhteisiä prosesseja kilpailu ja yhteisty ymp rist ss . Omien erillisten toimintojen lisäksi on yhteisiä mahdollisesti itse-organisoiduvia toimintoja, jotka ovat dynaamisessa suhteessa kilpailuun ja yhteistyöhön (Castaldo & Dagnino 2009: 77). Haaste johtamiselle on tunnista suhteen monitahoisuus ja epävakaisuus. Kilpailu ja yhteistyösuhteen johtamisessa suunnitellaan, toteutetaan ja valvotaan toisiinsa liittyviä yhdistettyjä toimintoja ja resursseja esim. luomalla säännöt suhteelle (Soekijad & van Wendel de Joode 2009: 148–149).

Suhteellisella ep vakaisuudella tarkoitetaan sitä, että kilpailuun ja yhteistyöhön liittyy ristiriitaan liittyviä riskejä. Yhteisten strategisten tavoitteiden saavuttamiseksi ollaan yhteistyössä ja vuorovaikutuksessa, mutta samaan aikaan pyritään välttämään suoraa vuorovaikutusta, kun kilpaillaan omaa etua tavoitellen. Kilpailussa pyritään rajoittamaan toisen toimintaa tai pääsyä markkinoille (Hamel ym. 2002: 7; Bonel & Rocco 2009: 192).

Toisaalta samanaikainen kilpailu ja yhteistyösuhde ei ole staattinen, vaan se voi olla hyvin dynaaminen ja epävakaa riippuen **kontekstista** eli ajasta ja paikasta. Kilpailu ja yhteistyö -suhde kehittyy aina yhteistyössä ja kilpailussa tapahtuvien muutosten mukaan. Joskus suhteissa on enemmän kilpailun elementtejä, negatiivista keskinäistä riippuvuutta tai enemmän yhteistyön elementtejä eli positiivista keskinäistä riippuvuutta tai joskus sitä voi olla yhtä paljon (Padula & Battista 2007: 36; Dagnino ym. 2008: 16). Kontekstiin liittymiseen viittaa myös Smithin ja Laage-Hellmannin (1992: 60) v  ite,

että uusi samanaikainen kilpailu ja yhteistyösuhde riippuu, siitä mitä ja minkälaisia suhteita on jo olemassa. Muutos yhdessä suhteessa aiheuttaa myös muissa suhteissa muutoksia. (Bengtsson & Kock 2000: 424).

Kilpailu- ja yhteistyösuhteen voidaan jaotella taloudelliseksi, sosiaalseksi ja täydelliseksi kilpailuksi ja yhteistyöksi. On kritisoitu sitä, että samanaikaista kilpailua ja yhteistyötä turhaan yksinkertaistetaan siten, että taloudelliset ulottuvuus tarkoittaa kilpailua ja sosiaalinen ulottuvuus yhteistyötä. Sekä taloudellisessa että sosiaalisessa ulottuvuudessa voidaan nähdä sekä kilpailua että yhteistyötä. Taloudellinen kilpailu tarkoittaa kilpailua markkinoista ja hinnasta. Taloudellisella yhteistyöllä tarkoitetaan win-win -peliteoriaa ja maksua yhteistyöstä. Sosiaalinen kilpailu tarkoittaa sosiaalista valtaa ja konfliktia ja sosiaalinen yhteistyö tarkoittaa sosiaalista pääomaa ja luottamusta. Täydellinen kilpailu ja yhteistyö -suhde sisältää sekä taloudellisia että sosiaalista kilpailua ja yhteistyötä. (Castaldo & Dagnino 2009: 80–82.)

Tavallisesti **kilpailu ja yhteistyösuhteet** jaotellaan vertikaalisiin ja horisontaalisiin yhteistyösuhteisiin. Vertikaalinen yhteistyösuhde, esimerkiksi toimituskanava, muodostuu yrityksen asiakkaista ja tavaroiden ja palvelujen toimittajista (Håkansson 1989: 16). Toimittajilta saadaan esim. raaka-ainetta ja työvoimaa, joka virtaa toimittajilta tuotteina ja palveluina yritykseen ja edelleen sen asiakkaille (Nalebuff & Brandenburger 1996: 27). Myyjät ja ostajat toimivat eri tasoilla, mutta samassa arvoketjussa. Tällöin on yhteiset tavoitteet ja toisista riippuvuus on helposti näkyvissä. Yhteiset tulokset ovat suhteellisen oikeudenmukaisesti jaettu. Vertikaalisesta kilpailu ja yhteistyösuhteesta tavoitellaan taloudellista vastinetta yhteistyölle (Dagnino & Padula 2002: 6).

Horisontaalinen yhteistyösuhde tarkoittaa kilpailevien yritysten yhteistyötä, jotka toimivat samoilla markkinoilla ja kilpailevat samoista asiakkaista (Garraffo & Rocco 2009: 44). Kilpailijoiden tuotteet ja palvelut voivat olla myös täydentäviä, joiden avulla yrityksen tuotteille ja palveluille saadaan lisäarvoa. Täydentäjät luovat markkinoita ja kilpailijat jakavat markkinoita (Nalebuff & Brandenburger 1996: 28, 45). Horisontaalisissa suhteissa kilpailijat toimivat samalla tasolla, mutta eri arvoketjuissa. Horisontaaliset suhteet sisältävät monesti päällekkäistä ja limittäistä osaamista ja suhde sisältää vähemmän luottamusta verrattuna vertikaalisiin kilpailu ja yhteistyö -suhteisiin. Päällekkäinen tieto näyttää olevan vahingollista innovatiivisille toiminnoille (Rindfleisch & Moorman 2003: 422). Horisontaalinen kilpailu ja yhteistyö voi olla altis konflikteille sen vuoksi, että yhteiset hyödyt mahdollisesti puuttuvat (Bengtsson & Kock 2000: 412).

Yritystenvälinen kilpailu ja yhteistyö voi olla yhtä aikaa vertikaalista ja horisontaalista (Tidström, 2006: 10–11).

Syyt miksi kilpailevat yritykset hakeutuvat yhteistyösuhteeseen voidaan jakaa ulkoisiin ja sisäisiin. Ulkoisia syitä ovat nopeasti muuttuva ja epävarma ympäristö ja kilpailuympäristö. Kasvavien markkinoiden, kuluttajien tarpeiden muutosten, uusien teknologian nopean kehittymisen myötä syntyneet mahdollisuudet ja uhat pakottaa yrityksiä tekemään muutoksia strategioihin ja tavoitteisiin. Se johtaa kasvaviin T&K-kuluihin, lyhentyneisiin tuotteiden elinkaariin ja teknologiseen erikoistumiseen. Yhteistyön motivaattorina on tällöin kustannusten pienentämien ja riskien jakaminen. Mitä muuttuvampi ja epävakampi ympäristö on, sitä vakavammin suhtaudutaan kilpailu ja yhteistyö -suhteeseen. (Padula & Dagnino 2007: 39.) Garcia ja Atkinin (2008: 7) mukaan kilpailevien yritysten yhteistyö auttaa selviytymään ulkoisista uhista. Toisaalta tavoite on saada suhteesta kilpailuetua (Walley 2007: 12).

Sisäisiä syitä kilpailuun on monia. Kilpailu ja yhteistyö -suhteella potentiaaliset kilpailijat saadaan neutralisoitua ottamalla ne yhteistyökumppaneiksi. Kilpailijoiden täydentävillä tuotteilla ja palveluilla liiketoimintaa on mahdollista kehittää. (Doz & Hamel 1998: 4–5). Sellaiset yritykset, jotka tunnistavat omat haavoittuvuuden luultavasti ryhtyvät kilpailu ja yhteistyösuhteeseen. Onnistuneesta kilpailu ja yhteistyösuhteesta saadaan paljon hyötyä, kuten lisäarvoa tuotteille ja palveluille, turvallisemmat suhteet, parantunut tuottavuus ja laatu, pääsy tarvittaviin täydentäviin resursseihin ja oppimiseen. Lisäksi suhde vähentää riskejä. Kuitenkin tärkeimmät hyödyt ovat yrityksen saamat paremmat tuotot ja asiakkaiden saama lisäarvo paremmissa tuotteissa ja palveluissa. (Walley 2007: 12.)

Kilpailevien yritysten yhteistyötä ja kilpailua ei yleensä tapahdu samanaikaisesti samoissa toiminnoissa. Kilpailua voidaan havaita todennäköisemmin lähellä asiakasta olevissa toiminnoissa kuten markkinoinnissa. Yhteistyötä voidaan havaita niissä toiminnoissa, jotka ovat kaukana asiakkaasta esim. logistiikassa. (Bengtsson & Kock 2000: 424; Kotzab & Teller 2003: 279.) Kilpailijoiden välinen yhteistyösuhde, jossa toiminnot ovat kaukana asiakkaasta esim. T&K-toiminnassa, muodostetaan yleensä pitkäkestoisiksi ja tavoitteena on oppiminen. Tavoite ei ole voiton saaminen lyhyellä aikavälillä. (Luo ym. 2006: 80.) Kilpailusta ja yhteistyöstä saatavat yhteiset edut saadaan eri toiminnoista, kuin osapuolten yksilölliset edut. Suhteessa täytyy erottaa arvon tuottaminen ja arvon omaksuminen. Arvon omaksuminen tapahtuu yleensä arvoketjun loppu-

päässä, joka ovat lähellä asiakasta kuten markkinoinnissa. Arvon luonti puolestaan tapahtuu arvoketjun alkupäässä kuten T&K-toiminnassa. (Gnyawali & Park 2008: 8.)

Kilpailun ja yhteistyön suhde ei ole staattinen, vaan sen keskinäinen suhde voi vaihdella. Suhde voi sisältää enemmän yhteistyötä tai kilpailua tai se voi olla tasapainoinen suhde, jossa on yhtä paljon kilpailua ja yhteistyötä. (Bengtsson & Kock 2000: 416.)

3.2. Samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön haasteet

Oxford English Dictionary määrittelee haasteen vaikeaksi tai haasteelliseksi tehtäväksi tai testiksi, jossa testataan haasteen kohdanneen kykyjä ja ominaisuuksia.

“a difficult or demanding task, esp. one seen as a test of one's abilities or character.”

Haasteet rakentuvat sosiaalisesti. Mikäli usea taho havaitsee ongelman ja viestittää siitä, niin siitä voi kehittyä haaste. Haasteet eivät ole pysyviä vaan se kehittyvät, kasvavat ja kypsyvät (Hallahan 2001: 28–30). Yrityksen strategisilla haasteilla on aina vaikutus yritykseen. Toinen haasteen tunnusmerkki on kiista miten yrityksen resurssit tulisi kohdentaa. Kolmas tunnusmerkki odotuskuilu, joka tarkoittaa sidosryhmien erilaisia näkemyksiä miten yrityksen pitäisi suoriutua. (Wartick & Mahon 1994: 293–311.)

Yhteistyösuhteen päättymisen syitä ja konfliktien syitä eli tässä tapauksessa ongelmia eli haasteita ovat tutkijat luokitelleet eri tavoin. Esimerkiksi Etgar (1979: 64–76) jaottelee konfliktien syyt suhteen osapuolten asenteista johtuviin syihin ja rakenteellisiin syihin. Vaaland ja Håkansson (2000: 9) ja Vaaland (2002: 214) ovat jakaneet haasteet työn organisointiin, tiedon tarkkuuteen, työsuoritukseen, vuorovaikutukseen, fyysisin ja inhimillisiin resursseihin liittyviin syihin. Tähtinen ja Halinen-Kaila ovat luokitelleet liiketoimintasuhteiden päättymisen syitä. Heidän mukaansa on olemassa ennakoivia tekijöitä ja sitten yllättäviä tapahtumia, jotka voivat johtaa suhteen päättymiseen. Ennakoivilla tekijöillä tarkoitetaan jo olemassa olevia tekijöitä, joilla on taipumusta muuttua haasteiksi eli niitä voidaan pitää ”suhteen ennakko tuomiona”. Altistavat tekijät voivat olla vaikeasti tietoisesti havaittavia. Yllättävät tapahtumat voivat olla äkillisiä yksittäisiä ongelmia tai sitten sarja pienempiä tapahtumia, jotka johtaa haasteelliseen tilanteeseen. (Tähtinen ja Halinen-Kaila 1997: 13, 16.) He ovat jakaneet kummankin ryhmän syyt vielä kolmeen ryhmään: toimijoiden aiheuttamat syyt, suhteeseen liittyvät syyt tai ver-

kostoon liittyvät syyt. Tähtinen (2001: 54) ja Halinen & Tähtinen (2002: 170–171) lisäsi tähän malliin edellä mainittuja altistavia ja yllättäviä tekijöitä lieventäviä tekijöitä. Lieventävillä tekijöiden vaikutuksesta mahdolliset konfliktit ja tässä tapauksessa haasteita voidaan hallita ja jatkaa yhteistyösuhdetta. Konfliktien syitä luokitellessa Tidström (2006: 48), Tidström ja Åhman (2006: 285) ovat yksinkertaistaneet Tähtisen ja Halinen-Kailan luokittelua siten, että konfliktien syyt on jaoteltu organisatorisiin, yksilöön liittyviin, suhteeseen liittyviin sekä toiminnallisiin ja ulkopuolisiin syihin. Tidström on siirtänyt mallin suhteeseen liittyvät altistavat tekijät organisatorisiin haasteisiin, mitkä koskevat kumppanin ominaisuuksia ja tavoitteita. Tähtisen (2001: 53) ja Laineen (2002: 8) mukaan haasteiden luokittelu saattaa sisältää käytännössä päällekkäisyyksiä.

Taulukko 2. Samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön haasteiden luokittelu.

Kilpailevien yritysten yhteistyön haasteet	
1 Organisatoriset haasteet	
<u>1.1. Ennakoivat haasteet</u>	<ul style="list-style-type: none"> o huono ammatillinen osaaminen o huono taloudellinen tilanne
<u>1.2. Ennakoimattomat haasteet</u>	<ul style="list-style-type: none"> o konkurssi, taloudelliset ongelmat o muutokset yrityksessä o virheet strategisessa johtamisessa ja operatiivisessa toiminnassa o henkilökohtaisten suhteiden muutokset
2 Suhteeseen liittyvät haasteet	
<u>2.1. Ennakoivat haasteet</u>	<p>Kumppanien valinta</p> <ul style="list-style-type: none"> o itsenäisyyden tarpeen ja riippuvuuden haasteet o roolin epäselvyys, tyytymättömyys rooliin, työnjaon epäselvyys o kumppanien erilaisuudesta johtuvat haasteet o kumppanien samanlaisuudesta johtuvat haasteet <p>tiedon jakamiseen ja suojaamiseen ja liittyvät haasteet</p>
<u>2.2. Ennakoimattomat haasteet</u>	<ul style="list-style-type: none"> o yksittäisten liiketoimien epäonnistuminen o tyytymättömyys koko suhteeseen o tyytymättömyys suhteen toisen osapuolen opportunistiseen käyttäytymiseen
3. Ulkopuoliset haasteet	
<u>3.1. Ennakoivat haasteet</u>	<ul style="list-style-type: none"> o tarjolla on runsaasti vaihtoehtoisia ja saatavilla olevia yhteistyökumppaneita o ympäristön dynaamisuus o teknologisten muutosten nopeus
<u>3.2. Ennakoimattomat haasteet</u>	<ul style="list-style-type: none"> o muutokset toimintaympäristössä o muutokset toimialalla
4. Toimintoihin liittyvät haasteet	
<u>4.1. Ennakoivat haasteet</u>	<ul style="list-style-type: none"> o tuote tai palvelu, tehtävänanto on epäselvä, epävarma o tuote tai palvelu, tehtävänanto on kompleksinen, vaikeasti hahmotettava o tuote tai palvelu, tehtävänanto on muuttaa muotoaan
<u>4.2. Ennakoimattomat haasteet</u>	<ul style="list-style-type: none"> o ei ole luokiteltu

Tässä tutkielmassa käytetään Tähtinen & Halinen-Kailan (1997) luokittelua sen vuoksi, että tämä luokittelua tuntuu olevan usein viitattu ja hyväksytty tutkijoiden keskuudessa tutkittaessa liiketoimintasuhteiden ongelmia, konfliktien syitä ja tässä tapauksessa haasteiden hahmottamisessa. Toisena syynä on se, että Tähtinen on kehittänyt konfliktien hallintaan mallin, jota on kehitelty edellisen malliin yhteensopivaksi. Liitteessä 4 on edellä esiteltyjen luokittelujen yhteenveto. Seuraavaksi tarkastellaan tarkemmin haasteita ja haasteiden hallintaa Tähtinen & Halinen-Kailan (1997: 14), Tähtisen (2001: 54) ja Tähtinen, Paparoidamisin ja Chumpitazin (2007: 8) olevien mallien ja jaottelujen perusteella. Taulukkon 2 on yhteenveto edellä mainittujen tutkimuksista kerättyjen haasteiden yläluokista ja alaluokista. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan tarkemmin kilpailevien yritysten yhteistyön haasteita.

3.2.1. Organisatoriset haasteet

Organisatorisilla haasteilla tarkoitetaan yksittäisen yhteistyökumppanin organisaation ominaisuuksia, jotka saattavat aiheuttaa haasteita. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan mitä altistavia eli ennakoivia tekijöitä on olemassa, joista voi tulla haasteista. Lisäksi tarkastellaan mitä yllättäviä eli ennakoimattomia organisatorisia haasteita voi ilmetä kilpailevien yhteistyökumppanien suhteissa.

Organisatoriset ennakoivat haasteet

Ennakoivia tekijöitä, jotka altistavat helposti haasteille on huono ammatillinen osaaminen ja huono taloudellinen tilanne. Se tarkoittaa mahdollisia osaamispuutteita substanssiosaamisessa, mutta myös yhteistyöosaamisessa. Mikäli yrityksellä ei ole kokemusta ja osaamista yhteistyösuhteessa toimimisesta ja tarvittavasta vuorovaikutuksesta, niin se voi tuoda haasteita yhteistyösuhteeseen. (Tähtinen & Halinen-Kaila 1997: 14–15.) Yrityksen johdon on ymmärrettävä, että yhteistyösuhde voi olla epävarma investointi ja yleensä vaatii lisäresursseja. Monesti kokemuksen puute vaatii suhteen johtamiselle aikaa ja ylimääräistä energiaa, joka on pois oman yrityksen ydintoimintojen johtamiselta. (Zineldin & Bredenlöw 2003: 458.) Organisaation taloudellinen heikko tilanne on haaste yhteistyölle. Tällöin organisaatio ei pysty investoimaan taloudellisia resursseja yhteistyöhön (Tidström & Åhman 2006: 285).

Organisatoriset ennakoimattomat tapahtumat

Yhteistyösuhteen kannalta kaikista yllättävin haaste on konkurssi. Myös tätä pienemmät taloudelliset ongelmat luovat haasteita suhteeseen (Tähtinen ym. 2007: 9). Muita yllät-

täviä haasteita voivat olla esimerkiksi muutokset organisaation strategiassa, tavoitteissa, henkilökunnassa tai omistuksessa (Tähtinen 2001: 52). Myös kumppanin virheet strategisessa johtamisessa ja operatiivisessa toiminnassa esimerkiksi toimipaikan valinnassa voivat aiheuttaa äkillisesti ilmeneviä haasteita (Tidström & Åhman 2006: 285). Samoin organisatorisia haasteita voi olla myös henkilökohtaisten suhteiden muutokset (Tähtinen & Halinen-Kaila 1997: 52).

3.2.2. Suhteeseen liittyvät haasteet

Suhteeseen liittyvillä haasteilla tarkoitetaan niitä ongelmatilanteita, jotka syntyvät kilpailevien yritysten välisessä vuorovaikutuksessa ja vaihdossa. Kun yritykset eivät yhteistyötä organisaation eri prosesseissa esimerkiksi tuotekehityksessä, tuotannossa niin kilpailua voidaan havaita aivan toisaalla eri prosesseissa. (Tidström 2006: 51.) Tidströmin ja Hagberg-Anderssonin (2010: 2) mukaan suhteeseen liittyvät haasteet ovat perustavaa laatua oleva syy kilpailuun. Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan suhteeseen liittyviä ennakoivia ja ennakoimattomia tekijöitä ja tapahtumia.

Suhteeseen liittyvät ennakoivat haasteet

Suhteeseen liittyviä ennakolta tiedettäviä altistavat haasteita ovat tekijät, jotka liittyvät kumppanin valintaan ja tietoon ja oppimiseen. Kumppanin oikea tai väärä valinta vaikuttaa tulevaan suhteeseen mahdollisesti ilmeneviin haasteisiin.

Kilpailevien yritysten yhteistyössä **tasapainoillaan itsenäisyyden tarpeen ja yhteistyökumppanista riippuvuuden välillä**. On haaste saavuttaa suhteellisen tasapaino samanaikaisessa kilpailussa ja yhteistyössä. Tasapaino on merkittävässä roolissa miten suorituskyykyinen suhteesta tulee (Garcia & Velasco 2002: 1). Riippuvuus toisesta osapuolesta, voi aiheuttaa ongelmia, kun kehitetään ja toteutetaan oman yrityksen omia strategioita. Vaikka yhteistyössä on yhteisiä tavoitteita, niin tavoitteena on myös saavuttaa omat tavoitteet. Kuitenkin niin, ettei sabotoida kilpailijan tavoitteita. Yhteistyössä ollaan aina riippuvaisia toisesta. (Wilkinson & Young 2002: 3). Valtasuhteet voivat olla jo epätasaisesti jakautuneet, samoin työtehtävät voi olla epätasapainossa, toinen suhteen osapuoli käyttää voimakeinoja saadakseen oman tahtonsa läpi (Tidström 2006: 48–49). Yhteistyössä ollaan jollain tavalla riippuvaisia toisen resursseista, kuten työvoimasta, laitteista, pääomasta, mutta myös avusta, tiedosta ja myöntyväisyydestä (Tidström 2006: 48). Koska osa toiminnoista tai resursseista tekee tai omistaa yhteistyösuhteen toinen osapuoli, niin silloin valvonta on vaikeaa (Håkansson & Ford 2002: 137). Ongelma on resurssien allokointi ja yhteensovittaminen. Haaste resursseissa on kuinka

yleensä niukat resurssit jaetaan ja kohdennetaan. Yritysten tulisi arvioida niitä resursseja joita annetaan kilpailijan käyttöön. Haaste on myös omien resurssien suojaaminen (Mitchell, Dussauge & Garrette 2002). Onko kannattavaa ylläpitää ja parantaa resursseja ja antaa niitä kilpailijan käyttöön? Toisaalta tulisi myös arvioida kuinka riippuvainen yritys on kilpailevan yrityksen resursseista. (Luo 2005: 75)

Työnjaon epäselvyys, roolien epäselvyydet ja tyytymättömyys rooleihin ennakoivat haasteita yhteistyösuhteessa. Yhteistyösuhteessa kilpailijan rooli muuttuu yhteistyösuhteeksi. Tällöin potentiaaliset kilpailijat saadaan neutralisoitua ottamalla ne yhteistyökumppaneiksi (Doz & Hamel 1998: 4–5). Nykyään monet yritykset kuuluvat useampaan kilpailu ja yhteistyösuhteeseen, jolloin yhteistyöverkostojen johtamisen haasteet kasvavat (Doz & Hamel 1998: 8–9). Yhteistyösuhteessa rooliin voidaan olla tyytymättömiä. Samanaikaisessa kilpailussa ja yhteistyössä on ongelmana miten pitää yllä omaa kilpailukykyä ja toisaalta jakaa ja sopeutua toimimaan toisen kanssa. Esimerkiksi yhteistyösuhteessa kilpailevat yritykset eivät voi yksin suoraan valvoa suhdetta tai arvioida sen tuloksia, joita eri osapuolten toiminta aiheuttaa (Wilkinson & Young 2002: 23). Tyytymättömyys nykyiseen rooliin voi aiheuttaa sen, ettei toimita roolin vaatimalla tavalla (Etgar 1995: 64)

Kumppanien erilaisuus on altistava tekijä samanaikaisessa kilpailussa ja yhteistyössä. Kumppaneilla voi olla erilaiset tavoitteet, toimintatavat ovat erilaisia ja resurssit ovat erilaisia ja mahdollisesti yhteensopimattomia. Tavoitteiden erilaisuus tarkoittaa erilaisia kiinnostuksen kohteista, erilaisia odotuksia yhteistyösuhteesta ja yhteensopimattomia tarpeita (Tähtinen & Halinen-Kaila 1997: 15; Tähtinen 2001: 51). Myös yhteistyökumppanien toimintatapojen erilaisuus voi ennakoida haasteita suhteeseen. Erilaiset organisaatiokulttuurit, jossa on erilaiset arvot, normit ja perinteet. Tällöin yhteistyökumppanit hahmottavat todellisuutta eri tavoin ja päätösten ja toiminnan perusteet ovat erilaisia. (Tidström 2006: 50). On vaikea ymmärtää hyväksyä toista, kun keskitytään erilaisiin asioihin (Tidström & Åhman 2006: 285). Kun yritys päättää ryhtyä yhteistyösuhteeseen kilpailijan kanssa, niin silloin yritys on pakko muuttaa johtamistapaa ja strategiaa yhteensopivaksi yhteistyötä varten. Samalla syntyy koordinointi- ja valvonta-ongelmia ja niistä johtuvia lisäkustannuksia (Bonel & Rocco 2009: 192; Zineldin & Bredenlöv. 2003: 458). Toisin sanoen erilaiset johtamistavat, mutta myös erilaiset yrityskoot tuovat haasteita yhteistyöhön. Haaste on myös resurssien yhteensopimattomuus. (Tähtinen & Halinen-Kaila 1997: 15.) Yhteistyökumppanin resurssien tulisi vahvistaa kilpailu- ja yhteistyö -suhdetta. (Walley 2007: 22). Mikäli suhteen yhteiset tavoitteet ovat epäselvät, resurssit yhteensopimattomat ja tuotto jaettu epäoikeudenmukai-

sesti, niin kilpailu ja yhteistyösuhde voi epäonnistua (Lado ym. 1997: 124). Kilpailu ja yhteistyösuhteeseen panostetaan myös taloudellisia resursseja ja aikaa, joten luonnollisesti suhteesta odotetaan tulosta.

Toisaalta myös **yhteistyökumppanien samanlaisuus** ennakoi haasteita yhteistyöhön. Samanlaisia resurssit ja strategiat, samanlaiset tuotteet ja markkinat sekä toiminnalliset päällekkäisyydet ovat tekijöitä, joiden perusteella voidaan ennakoida haasteista suhteeseen (Tidström & Hagberg-Andersson 2010: 16; Tidström & Åhman 2006: 283; Tähti-nen 2001: 51). Yhteistyötä tulisikin välttää ydinosoamisen alueilla (Tidström 2006: 52).

Kommunikointi ja **tiedon jakamiseen ja suojaamiseen** liittyy suhteeseen liittyviä altistavia tekijöitä. Toisaalta resurssien liiallinen suojele voi aiheuttaa epäluottamusta ja konflikteja (Hamel ym. 2002: 7; Tidström & Hagberg-Andersson 2010: 16). Luottamukseen vaikuttaa vahvasti avoimuus tiedon jakamisessa. Luottamuksen puute aiheuttaa haluttomuutta jakaa tietoja toisen kanssa (Tidström & Åhman 2006: 285). Tiedon jakaminen on kilpailu ja yhteistyösuhteen kilpailuedun lähde, jonka avulla saadaan lisäarvoa organisaatioon. Tiedon jakamiseen liittyy tiedon tunnistamiseen ja tiedon jakamiseen liittyviä haasteita. Tieto on yleensä arvokasta, mutta täytyy tunnistaa mikä on myös hyödytöntä tietoa. Tiedon jakamisella voi olla myös synergiaa, joka hyödyttää kumpaakin organisaatiota. (Chin, Chan & Lam 2007: 444.) Riski menettää ydinosoamisen yhteistyökumppanille voidaan pitää haasteena (Tidström & Hagberg-Andersson 2010: 16)

Oikeudenmukaisuus tiedon jakamisessa on haaste. Kun kumppani ei opi samalla tavalla kuin toisen osapuoli, niin riippuvainen osapuoli saattaa tuntea itsensä vain enemmän antavaksi osapuoleksi tällöin kumppani tulee riippuvaiseksi toisesta kumppanin osaamisesta eikä voi jättää suhdetta. Toisaalta toinen osapuoli, joka ei ole riippuvainen vastavuoroisesta tiedosta ja osaamisesta voi jättää suhteen, kun on käyttänyt tarpeeksi hyväksi toisen osaamista. (Dagnino & Lorange 2002: 11.)

Yhteistyösuhteissa voidaan oppia ja sisäistää uusia taitoja varsinkin sellaisia, jotka ovat hiljaista kollektiivista ja sulautunutta tietoa. Yritysten ydinosoaminen ei ole myytävissä, mutta siitä voidaan oppia (Doz & Hamel 1998: 4–5). Tällaisessa yhteistyössä kilpailija on seurannut ja imitoinut kumppanin ydinkyvykkyksiä ja taktiikoita. Tällöin yhteistyö voi johtaa entistä kovempaan kilpailuun (Lado ym. 1997: 124).

Tiedonvälityksen johtamiseen liittyvät haasteet liittyvät tiedon siirtämiseen ja siirtymiseen kilpailijoille ja ristiriitojen hallitsemiseen. Samanaikaisessa kilpailussa ja yhteistyössä on oppimisen dilemma (Soekijad & van Wendel de Joode 2009: 146). Yhteistyössä pitäisi oppia, mutta toisaalta tiedon jakamisessa täytyy olla tarkka. Haaste on se, miten estetään tiedon vuotaminen varsinkin sellaisen tiedon joka liittyy suoraan niihin alueisiin, joissa kilpaillaan (Meyer 1998: 45). Toisaalta taas yhteistyösuhteessa pitää jakaa tarpeeksi tietoa, jotta lisäarvoa syntyy yhteistyökumppanille. Yritysten täytyy tarkasti määritellä mikä osaaminen ja teknologia voidaan antaa kumppanin hyödynnettäväksi. Yritysten täytyy luoda varokeinoja, joilla estetään tahattomat tietovuodot tämä tarkoittaa sitä että toiminnot eivät saa olla läpinäkyviä yhteistyökumppaneille. Yritysten täytyy arvioida miten helposti yhteistyökumppani voi sisäistää taitoja. Toisaalta suurin uhka tietovuodolle on kun tieto on helposti siirrettävää, esim. piirustukset ja tiedostot. Suuri tietovuotouhka on myös silloin kun osaaminen siirtyy henkilöiden mukana toiseen yritykseen. Tietovuotoa voi tapahtua myös jos tieto on helposti tulkittavaa esim. symboleja ja matemaattisia kaavoja tai jos tieto on helposti omaksuttavaa ja siirrettävissä kontekstista toiseen. (Hamel ym. 2002: 8–9.) Tietovuotoa voidaan estää mm. sillä että tietoa ei koota yhteen paikkaan, vaan tieto vaatii aina kokoamista (Soekijad & van Wendel de Joode 2009: 146).

Suhteeseen liittyvät ennakoimattomat tapahtumat

Seuraavaksi tarkastellaan suhteeseen liittyviä haasteita, jotka ilmaantuvat yllättäen. Yksittäisen liiketoiminnan epäonnistuminen saattaa aiheuttaa yllättävän haasteen. Niitä ovat esimerkiksi, kun yhteistyökumppani epäonnistuu tekemään sovittua laatua ja pyysymään aikataulussa, budjetti ylitetään tai toiminta muuten hankaloituu esimerkiksi työntekijöiden suuren vaihtuvuuden vuoksi. (Tähtinen 2001: 52.)

Tyytymättömyys yhteistyösuhteeseen voi tulla myös vähitellen useiden eri tekijöiden kasaantuessa. Tällöin ollaan tyytymättömiä koko suhteeseen. Suhde on tehnyt tehtävänsä eikä siitä saada enää lisäarvoa, jota siitä on haviteltu ja suhteesta on tullut taakka. Suhde saattaa estää muiden mielenkiintoisempien suhteiden kehittymiseen. (Tähtinen 2001: 53; Halinen & Tähtinen 2002: 171; Tidström & Åhman 2006: 282.)

Kilpailu ja yhteistyösuhteissa on suuri vaara yhteistyöhön sitoutumisen sijasta omia etuja ajava opportunistinen käytös, jonka aiheuttaa usein kilpailu ja yhteistyösuhteen luontainen dynaamisuus (Bonel & Rocco 2009: 192). Opportunistinen käytös voi ilmetä suhteen epätoivottavana johtamisena, esimerkiksi toisen osapuolen epäreiluna vallan käyttönä suhteessa. Tällöin sitoutuminen ja suhteesta saatu hyöty ovat liiaksi epätasa-

painossa. Tyypillinen opportunistien käytös on sääntöjen ja normien noudattamatta jättämisestä suhteessa. Mutta esimerkiksi kumppanin yllättävät hintojen nostot ja toimitusehtojen muutokset aiheuttavat tyytymättömyyttä suhteessa. (Tähtinen & Halinen-Kaila 1997: 17; Tähtinen 2001: 52.)

3.2.3. Ulkopuoliset haasteet

Ulkopuolisilla haasteilla tarkoitetaan sellaisia haasteita, joihin yhteistyökumppanit eivät voi vaikuttaa. Ulkopuolisilla haasteilla on vaikutus koko verkostoon. (Tidström & Åhman 2006: 285) Vaaland väittää, että melkein puolet yhteistyössä tapahtuvista konflikteista johtuu ulkopuolisista syistä (Vaaland 2002: 157).

Ulkopuoliset ennakoivat haasteet

Mikäli tarjolla on paljon vaihtoehtoisia yhteistyökumppaneita, niin se voi olla merkki siitä, että suhteeseen voi tulla paineita vaihtaa yhteistyökumppania. Mikäli toimiala elää dynaamisessa vaiheessa ja esimerkiksi teknologia muuttuu nopeasti, niin se aiheuttaa sen, että joudutaan arvioimaan suhdetta ja siitä saatua arvoa useammin. (Tähtinen 2001: 51.)

Ulkopuoliset ennakoimattomat tapahtumat

Yllättävät ulkopuoliset syyt voivat aiheuttaa yhteistyösuhteeseen haasteita. Yllättäviä muutoksia voi tapahtua taloudellisissa, poliittisissa, sosiaalisissa, teknologisissa olosuhteissa, kuten esimerkiksi taloudellinen lama (Tähtinen & Halinen-Kaila 1997: 17; Tähtinen ym. 2007: 9). Myös lainsäädäntöön, toimialaan, asiakkaisiin liittyvät muutokset voivat synnyttää haasteita yhteistyössä (Tidström & Åhman 2006: 285). Yhteistyö nähdään ratkaisuna, jotta selvittää ulkopuolisesta uhasta (Tidström 2006: 52–53). Esimerkiksi lama voi pakottaa tekemään yhteistyötä. Toisaalta lama voi aiheuttaa sen, että ei voida taloudellisesti panostaa tarpeeksi yhteistyöhön (Tidström & Åhman 2006: 285).

3.3.4. Toimintoihin liittyvät haasteet

Tähtinen (2001: 50–51, 54) on lisännyt konfliktien syiden jaottelussa yhden lisäluokan eli tehtäviin liittyvät ennakoivat haasteet. Niillä tarkoitetaan yhteistyötoimintoihin liittyviä haasteita. Mikäli tehtävät, tuotteet tai palvelut ovat abstrakteja, niin silloin tehtäviin ja vaadittaviin toimintoihin liittyviä vaatimuksia on vaikea tarkentaa. Tällöin varsinkin suhteen alussa ei välttämättä suhteen osapuolet tiedä mitä he haluavat tai ymmär-

retään asioita eri tavalla. Lisäksi haasteita aiheuttaa kompleksisissa ja epävarmoissa tehtävissä vaatimusten muuttuminen ja tarkentuminen. Ennakoimattomia toimintoihin liittyviä haasteita ei Tähtinen ole luokitellut ollenkaan

3.3. Samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön haasteiden hallinta

Tutkimuksia, miten haasteita voidaan hallita liiketoimintayhteistyössä, on suhteellisen vähän (Liite 5). Tähtinen, joka on tutkinut syitä konflikteihin ja suhteen päättämisen prosessia. Näissä malleissa hän käytti myös haasteita ehkäiseviä tekijöitä, joita voi sanoa myös haasteen hallinnaksi (esimerkiksi Tähtinen 2001, Halinen & Tähtinen 2001 ja Tähtinen & Vaaland 2006). Viime aikoina hän on keskittynyt eri tutkijoiden kanssa myös siihen, miten suhde voidaan korjata haasteellisen tilanteen jälkeen. Näitä tutkimuksia ovat esimerkiksi Tähtinen, Paparoidamis ja Chumpitazin tutkimus (2007), jossa on luotu konseptimalli liiketoimintasuhteen parantumisen prosessista. Salo, Tähtinen ja Ulkuniemi (2009) ovat tehneet edellisestä mallista parannellun version. Tässä tutkimuksessa tarkastellaan haasteiden hallintaa näiden kahden edellä mainitun mallin perusteella, koska ne ovat jatkoa 3.3. luvussa esitellylle haasteiden luokittelulle ja siten voidaan pitää yhteensopivana. Taulukossa 3 on yhteenveto haasteiden hallinnan prosessista. Seuraavaksi kuvataan tarkemmin kilpailevien yritysten yhteistyön haasteiden hallintaa.

Haasteiden hallinnan **lähtökohta on haasteellinen tilanne tai tekijä**, joka havaitaan. Näitä tekijöitä tarkasteltiin luvussa 3.3. Ne voidaan jakaa siis organisatorisiin, suhteeseen liittyviin tai ulkopuolisiin haasteisiin. Osa näistä haasteista on sellaisia, joista voidaan suhteessa selvittää, mutta osa on sellaisia haasteita, jotka johtavat suhteen päättymiseen ja suhteen eheyty prosessin epäonnistumiseen. (Tähtinen ym. 2007: 8.) Yleensä kuitenkin haasteita kasaantuu useampi kuin yksi, kun yhteistyösuhde päätetään lopettaa (Tähtinen ym. 2007: 11). Suurin todennäköisyys, että yhteistyösuhteen haastetta on vaikea hallita, kun yhteistyösuhteen osapuolten liiketoiminnan toimintatavat, koot eivät ole yhteensopivat tai kun valta on jakaantunut epätasaisesti. Kriittinen haaste on myös, mikäli osapuoli opportunistisesti rikkoo yhteisiä pelisääntöjä tai liiketoiminnan eettisiä sääntöjä. Samoin kriittinen haaste on, jos yhteistyösuhteen osapuoli jatkuvasti aiheuttaa ongelmia esimerkiksi laatuongelmien ja hinnan kanssa. Näissä tapauksissa suhde helposti päätetään. (Tähtinen ym. 2007: 11.) Edellä mainitun perusteella voidaan olettaa,

että vaikeinta on hallita suhteeseen liittyviä sekä ennakoivia ja ennakoimattomia haasteita. Nämä haasteet johtavat usein suhteen päättämiseen.

Taulukko 3. Samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön haasteiden hallinnan prosessi.

Haasteiden hallinnan prosessi
1. Haasteen havaitseminen
2. Haasteen julkituonti
<ul style="list-style-type: none"> • haasteellinen tilanne tai tekijä tuodaan yhteistyösuhteen toisen osapuolen tietoon • muutoksen vaatiminen • halu ja keinot vastata julkituontiin ja haasteen hallintaan
3. Lieventävien tekijöiden analyysi
2.1. Organisatoriset haasteita lieventävät tekijät <ul style="list-style-type: none"> • aikaisempi kokemus yhteistyösuhteista/ yhteistyösuhteiden osaaminen
2.2. Suhteeseen liittyvät haasteita lieventävät tekijät <ul style="list-style-type: none"> • vahva luottamus • hyvät henkilökohtaiset suhteet • toisen osapuolen suhteen säilyttämistä tasapainottavat toimenpiteet • uhka menettää resursseja <ul style="list-style-type: none"> ○ henkilökohtaiset ja sosiaaliset suhteet ○ osaaminen ○ teknologia ○ taloudellinen arvo • vanhan suhteen lopettamisen kallista <ul style="list-style-type: none"> ○ suhteen päättäminen (esimerkiksi lakimiehen avulla) ○ tuotannon keskeytyminen ○ toimintojen uudelleen suunnittelu ja -organisointi • uuden suhteen luominen kallista ja epävarmaa <ul style="list-style-type: none"> ○ uuden kumppanin etsiminen ○ uudet toimijasuhteet ○ resurssien ja toimintojen yhdistäminen ○ suhteen toimivuuden epävarmuus
2.3. Ulkopuoliset haasteita lieventävät tekijät <ul style="list-style-type: none"> • muita yhteistyövaihtoehtoja ei ole tarjolla • sosiaaliset paineet ja pakotteet suhteen ulkopuolelta
4. Normalisointi
<ul style="list-style-type: none"> • kyky ja halu pysyä suhteessa • luottamuksen palauttaminen • vuorovaikutuskäytäntöjen kehittäminen • konkreettiset yhteiset tavoitteet • aineettomat ja konkreettiset investoinnit suhteeseen • tavoitteiden saavuttaminen ja suhteen palautuminen normaaliksi
5. Jälkitarkastus
<ul style="list-style-type: none"> ○ suhteen nykytilan tarkastelu ○ pientenkin haasteiden ratkominen ○ suhteen tulevien tavoitteiden suunnittelu

Haasteen hallinnan ensimmäinen vaihe on haasteen **julkituonti**, joka tarkoittaa sitä, että ongelmallinen tilanne tai tekijä tuodaan toisen osapuolen tietoon. Tämän tuloksena suhde voidaan lopettaa tai lähdetään suhteen eheyttämisprosessiin. (Tähtinen ym. 2007: 8). Jotta suhdetta voidaan ylläpitää, niin siihen tarvitaan yhteistyösuhteen kummatkin osapuolet, mutta suhteen päättämiseen tarvitaan vain yksi osapuoli (Tähtinen & Halinen-Kaila 1997: 9). Yhteistyön osapuolet eivät kuitenkaan aina tuo julki tunnistamiaan haasteita. Mutta haastetta aiotaan hallita ja suhdetta jotenkin muuttaa, niin se täytyy ilmaista suhteen toiselle osapuolelle ja vaatia muutosta. Julkituotu haaste on aina hälytys organisaatiolle, johon tulee organisaation johdon vastata. Johdolla täytyy olla halua ja keinoja vastata julkituontiin. (Salo ym. 2009: 621, 623.) Julkituonti voi tapahtua suoraan esimerkiksi puhuen, kirjoittaen tai toiminnalla esimerkiksi toimitusehtojen muutoksille, hinnan korottamisella tai ottamatta yhteyttä. Julkituonnissa voidaan käyttää kahta strategiaa. Julkituonnissa voidaan käyttää kahta eri strategiaa: ääni strategiaa (voice strategy) tai poistumisstrategia. (exit strategy). Julkituonnin äänistrategiassa halutaan säilyttää ja korjata suhde ja poistumisstrategiassa halutaan lopettaa suhde. (Alajoutsijärvi, Möller & Tähtinen 2000:1273.)

Luottamus, sitoutuminen ovat olennaisia tekijöitä pitkäaikaisissa suhteissa. Mutta myös suhteessa täytyy olla vetovoimaa eli mitä hyötyä ja arvoa suhteesta odotetaan saavan. Suhteessa, jossa on havaittu ja ilmaistu olevan haasteita, on alhainen vetovoima, luottamus ja sitoutuminen. Se aiheuttaa sen, että suhteen lopettaminen on keino ratkaista haasteellinen tilanne. Toinen tapa on ryhtyä rakentamaan uudelleen vetovoimaa, luottamusta ja sitoutumista suhteessa. (Salo ym. 2009: 623.) **Lieventävien tekijöiden analyysissä** arvioidaan haasteellinen tilanteet ja tekijät julkituonnin jälkeen. (Tähtinen ym. 2007: 8). Lieventävillä tekijöillä tarkoitetaan tekijöitä, jotka jollain tavalla heikentävät sekä altistavia haasteita ja yllättävien tapahtuminen kautta ilmeneviä haasteita. Lieventävien tekijöiden vaikutuksesta suhdetta ennemmin jatketaan kuin se päätetään. Lieventävät tekijät samoin kun itse haasteetkin voidaan jakaa organisatorisiin, suhteeseen liittyviin ja ulkopuolisiin haasteita lieventäviin tekijöihin. (Halinen & Tähtinen 2001: 171.) Analyysi voidaan tehdä yksistään tai suhteen toisen osapuolen kanssa. Sen avulla pyritään saamaan ymmärrys mitkä tekijät voisivat estää suhteen päättymisen. Analyysin tuloksena voidaan lopettaa suhde tai luodaan tahto haasteen hallinnasta. (Salo ym. 2009: 624.) Yhteistyösuhteet voivat vaihdella vahvan ja heikon suhteen välillä. Suhteen vahvuuteen vaikuttaa yhteistyösuhteen aktiivisuus ja kuinka riippuvaisia ollaan toisen resursseista. Suhteen heikkous tai vahvuus vaikuttaa myös siihen miksi joissakin tapauksissa yhteistyösuhteessa olevia haasteita pystytään hallitsemaan ja joissain tapauksissa ei. (Tähtinen & Halinen Kaila 1997: 18.) Tidström ja Åhman (2006: 286) sijoittavat

lieventävien tekijöiden analyysin ennen haasteen julkituontia, kun taas Tähtinen, Paparoidis ja Chumpitaz (2007: 8) sekä Salo, Tähtinen ja Ulkuniemi (2009: 629) sijoittavat lieventävien tekijöiden analyysin julkituonnin jälkeen.

Organisatoriset lieventävät tekijät liittyvät organisaation tai siellä olevan yksilön piirteisiin. Esimerkiksi, jos organisaatiolla on kokemusta yhteistyösuhteista, niissä johtamisesta ja mahdollisesti jopa suhteen päättämisestä, niin silloin organisaatio pystyy paremmin kohtaamaan haasteet. Tällöin organisaatio on edellisistä kokemuksista oppineena valmis tunnistamaan ja hallitsemaan haasteita, jotta suhde ei ajautuisi päätökseen. (Halinen & Tähtinen 2001: 171; Tähtinen 2001: 54.)

Suhteeseen liittyviä lieventäviä tekijöitä ovat vahvat sidokset osapuolten kesken, kuten vahvaa luottamus ja hyvät henkilökohtaiset suhteet. Uhka henkilökohtaisten ja sosiaaliset sidosten, osaamiseen ja teknologian menettämisestä ja taloudellisen arvon menettämisestä lisäävät vaihtokustannuksia ja siten auttavat luonnostaan haasteiden hallintaa. Myös haasteita lieventäviä tekijöitä on se ymmärrys, että suhteen lopettaminen voi olla kallista. Se voi tarkoittaa esimerkiksi sopimusten enneaikaista lopettamista lakimiesten avulla. Suhteen lopettaminen voi olla kallista myös yritysten oman toiminnan kannalta, joka voi tarkoittaa esimerkiksi tuotannon keskeytymistä, toimintojen uudelleen suunnittelua ja -organisointia. Haasteiden hallintaa auttaa myös se tieto, että uuden suhteen luominen on kallista ja siihen liittyy riskejä. Ensinnäkin yhteistyökumppanin etsiminen vaatii kustannuksia. Sen jälkeen täytyy luoda uudet toimijasuhteet, yhdistää resursseja ja toimintaa. Siihen liittyy epävarmuutta, koska tarkalleen ei tiedetä kuinka suhde lähtee käyntiin. (Tähtinen & Vaaland 2006: 16.) Myös toisen osapuolen suhteen säilyttämistä tukevat tasapainottavia toimenpiteitä voidaan pitää haasteita hallinnan keinona, vaikka toinen osapuoli aiheuttaisikin haasteita. (Halinen & Tähtinen 2001: 171; Tähtinen 2001: 55.)

Ulkopuoliset haasteita lieventäviä tekijöitä on esimerkiksi se, että ei ole saatavilla päteviä vaihtoehtoja yhteistyökumppaniksi. Tällöin haasteelliseen suhteeseen jäädään mieluummin kuin lopetetaan se (Halinen & Tähtinen 2001: 171; Tähtinen & Vaaland 2006: 16). Jos suhteessa teknologiset tekijöillä on suuri merkitys, niin se voi vaikuttaa myös siihen, että vaihtoehtoisia kumppaneista ei ole riittävästi. Myös ulkopuoliset toimijat voi luoda sosiaalisia paineita ja pakotteita että yhteistyö jatkuu, vaikka haastetta olisi helpompi hallita lopettamalla suhde. Pelätään, että menetetään maine. (Tähtinen 2001: 55; Tähtinen & Vaaland 2006: 16.)

Lieventävien tekijöiden analyysin jälkeen, mikäli suhdetta halutaan jatkaa, alkaa suhteen normalisointivaihe. Suhteen **normalisoinnissa** tehdään tarvittavat toimenpiteet, jotta yhteistyösuhde toipuisi (Tähtinen ym. 2007: 8). Suhteessa täytyy olla aina hieman luottamusta, koska aina on suhteessa mahdollisuus opportunistiin. Joten luottamuksen palauttaminen on tärkeää haasteen hallinnan normalisoinnissa. Luottamuksen kehittäminen voi alkaa vasta, kun kumpikin suhteen osapuoli on kyvykäs ja halukas pysymään yhteistyösuhhteessa. Monesti vuorovaikutus on kärsinyt haasteellisissa tilanteissa. Normalisoinnissa täytyy ponnistella ja käyttää aikaa, jotta tehokkaat vuorovaikutuskäytännöt syntyvät. Silloin myös osaaminen, ongelmanratkaisutaidot paranevat suhteessa. Normalisoinnissa pyritäänkin parantamaan vuorovaikutusta ja toisen kuuntelua. Normalisoinnissa täytyy löytää konkreettisella tasolla yhteiset tavoitteet, muuten haasteiden hallintaa ja suhteen normalisointia ei voida tehdä. Sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin lisää luottamusta. Myös investoinnit suhteeseen kuten aineettomat investoinnit (ajan käyttö, neuvottelut, kommunikointitaitojen parantaminen ja prosesseihin investoinnit) ja konkreettiset investoinnit, kuten esimerkiksi laadun parantamiseen investointi lisäävät myös sitoutumista suhteeseen. Normalisointivaihe loppuu siihen, kun osapuolet normalisointiprosessin tavoitteet saavutetaan ja haasteista päästään eroon ja suhde alkaa normalisoitua. (Salo ym. 2009: 624–627.)

Normalisointivaiheen jälkeen alkaa viimeinen vaihe haasteen hallinnassa eli **jälkitarkastus**. Kun suhde on palautunut normaaliksi, niin on hyvä tarkastella aika ajoin suhteen nykyistä tilaa. Koska luultavasti tässä vaiheessa luottamus suhteessa on palautunut, niin pienistä haasteista voidaan keskustella ajoissa, ennen kuin niistä tulee isoja haasteita. Jälkitarkastelussa voidaan suunnitella yhteistyösuhteen tulevaisuutta. (Salo ym. 2009: 627–628.)

3.4. Yhteenveto samanaikaisesta kilpailusta ja yhteistyöstä

”Samanaikainen kilpailu ja yhteistyö” -termi tarkoittaa kilpailevien organisaatioiden samanaikaista kilpailua ja yhteistyötä. Kilpailu voi tapahtua esimerkiksi kahden tai useamman yrityksen välillä tai yrityksen eri osastojen sisällä. Kilpailu ja yhteistyösuhde voi olla vertikaalinen tai horisontaalinen. Yrityksellä voi olla yhtä aikaa sekä horisontaalisia, että vertikaalisia suhteita. Samanaikaisessa kilpailussa ja yhteistyössä yhteistyöllä pyritään saamaan lisäarvoa tuotteille toisaalta kilpailupuoli muistuttaa, että yh-

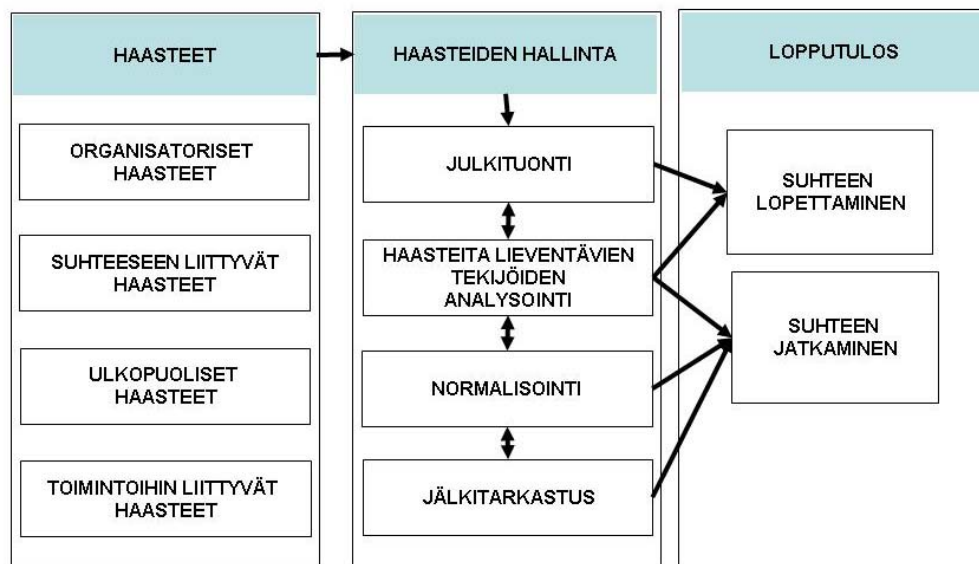
teistyösuhteessa ei voi olla sinisilmäinen vaan pitää vahtia kilpailijan toimia ja pyrkiä myös yhteisten tavoitteiden lisäksi omien tavoitteiden saavuttamiseen.

Samanaikaiselle kilpailulle ja yhteistyölle on tyypillistä, että ne ovat aina erillisiä, vaikka tapahtuvatkin samaan aikaan. Suhteessa kilpailua yleensä löytyy niistä toiminnoista, jotka ovat lähellä asiakasta kuten myynnissä. Yhteistyö onnistuu parhaiten niissä toiminnoissa, jotka puolestaan ovat kaukana asiakkaasta kuten tuotekehityksessä. Samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön suhde on dynaaminen ja se vaihtelee tilanteiden mukaan. Myös toinen osapuoli saattaa kokea samanaikaisen kilpailu- ja yhteistyösuhteen eri tavoin.

Samanaikaiseen kilpailu- ja yhteistyösuhteeseen voi ajaa ulkoiset uhat ja mahdollisuudet, esimerkiksi teknologian tai kuluttajien käytöksen muutokset tai kilpailijan neutralisointi. Sisäisiä ajureita samanaikaiseen kilpailu ja yhteistyösuhteeseen voi olla sisäiset vahvuudet ja heikkoudet, kuten kustannussäätöihin tai riskien vähentämiseen. Syy kilpailevien yritysten yhteistyöhön voi olla pääsy kilpailijan resursseihin, esimerkiksi koneisiin laitteisiin, markkinatuntemukseen, maineeseen, laatuun, joiden avulla voidaan luoda lisäarvoa. Syy voi olla myös oppiminen. Halutaan oppia kilpailijalta taitoja, joita voidaan hyödyntää omassa toiminnassa. Oppiminen on parhaimmillaan synergististä uutta luovaa, jota olisi mahdoton oppia osapuolten yksinään.

Kilpailevien yritysten yhteistyöhön liittyy haasteita. Haasteet voidaan jakaa organisatorisiin, suhteeseen liittyviin ja ulkopuolisiin haasteisiin. Nämä haasteet voidaan edelleen jakaa ennakoitaviin tekijöihin, joista saattaa muodostua helposti haasteita ja ennakoimattomiin haasteisiin, jotka tulevat yllättäen haasteeksi yhteistyösuhteessa. Organisatoriset haasteet liittyvät yksittäisen organisaation huonoon osaamiseen ja taloudelliseen suoriutumiseen. Suhteeseen liittyvät haasteet liittyvät kumppanin valintaan: toisaalta itsenäisyyden tarpeen ja toisaalta sitoutumisen dilemman aiheuttamaan haasteeseen sekä miten sovitaan yhteen erilaiset resurssit. Suhteeseen liittyvät haasteet liittyvät myös rooleihin, erilaisuuteen ja toisaalta samanlaisuuteen. Suhteeseen liittyviä altistavia haasteita on myös tiedon jakamisen ja tiedon suojaamiseen liittyvät haasteet. Yllättäviä suhteeseen liittyviä haasteita on yksittäisten liiketoimintojen epäonnistuminen tai vähittäinen suhteeseen kyllästyminen. Toisaalta myös kumppanin opportunistinen käytös aiheuttaa haasteita. Ulkopuoliset haasteet liittyvät toimintaympäristön ja toimialan muutosten aiheuttamiin haasteisiin.

Edellä esitettyssä haasteiden hallinnan prosessissa haasteen hallinta alkaa haasteen julkittuonnilla. Sen jälkeen analysoidaan haastetta lieventävien tekijät, jotka mahdollisesti heikentävät haasteiden vaikutuksia. Lieventävät tekijät vaikuttavat siihen, että yhteistyösuhdetta jatketaan mieluummin kuin se päätetään. Normalisointivaiheessa pyritään palauttamaan attraktio, luottamus ja sitoutuminen suhteeseen. Normalisoinnissa pyritään avoimen vuorovaikutuksen avulla luomaan yhteiset konkreettiset tavoitteet, joilla haasteita pyritään hallitsemaan. Haasteen hallinnan viimeinen vaihe on jälkitarkastus, jossa tarkastellaan suhteen nykytilaa. Jälkitarkastuksessa pyritään havaitsemaan ja hallitsemaan pienetkin haasteet. Tätä vaihetta voisi kutsua myös haasteiden hallinnan ylläpidoksi. Kuviossa 2 on kuvattu haasteiden hallinnan prosessi.



Kuvio 2. Haasteiden luokittelu ja haasteiden hallinnan prosessi

Haasteiden hallinnan prosessissa on haasteiden hallintaa tarkasteltu vasta, kun haaste havaitaan. Kuitenkin voisi kuvitella, että yritykset yrittävät ennakoltakin tunnistaa mahdollisesti haasteita aiheuttavia tekijöitä ja estää ennakolta haasteellisten tilanteiden syntyminen. Seuraavassa kappaleessa tarkastellaan aikaisempaan tutkimuksen perusteella kilpailevien käsityöyritysten yhteistyöhön, mitä haasteita siihen liittyy ja miten haasteita on pyritty hallitsemaan.

4. KILPAILEVIEN KÄSITYÖYRITYSTEN YHTEISTYÖ

Käsityöyritysten kasvu ei tapahdu omaa toimintaa kasvattamalla ja investoimalla esimerkiksi työvoimaa palkkaamalla, vaan yhteistyöllä. Syy yhteistyöhön näyttää olevan kustannussäästöt ja riskien vähentämien. Toisaalta syy voi olla käsityötuotteiden menekin kausi- ja sesonkiluoteisuus ja tarvetta pysyväälle henkilökunnalle ei ole. Yhteistyö ja on käsityöyritysten yksi kehittämishaaste ja yrityksiä tulisi sen vuoksi kannustaa yhteistyöhön, avoimeen keskusteluun ja yhteistyön koordinointiin. Yhteistyövalmiuksien kehittämisessä on kehitettävää sisäänostajien mielestä. Sisäänostajien mukaan yhteistyöllä voitaisiin kehittää esim. asiakaslähtöisempiä tuotteita (Käsityöyrittäjä 2009-selvitys: 16–17, 21–22).

Tutkimusten mukaan suuri osa käsityöyrityksistä tekee yhteistyötä toimialan muiden yritysten kanssa. Jos tutkimustuloksia katsoo tarkemmin ja kriittisemmin niin yhteistyön määrä on vähäistä. Vain kymmenesosa käsityöyrityksistä tekee paljon yhteistyötä ja kolmannes ei ollenkaan. (Käsityöyritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät 2004: 4, 31). Olisiko sittenkin niin, vain harva käsityöyrittäjä näkee käsityöyrittäjien välisessä yhteistyössä etuja? Jokainen yhteistyösuhde verkostossa voi olla myös kilpailun ja konfliktin mahdollisuus. Pystyäkseen yhteistyösuhteeseen kilpailevilla käsityöyrittäjillä täytyy olla luottamus yhteistyösuhteeseen. (Äyväri 2006: 112, 274.) Onko niin, että käsityöyrittäjiltä tämä luottamus vielä puuttuu? Toisaalta tutkimusten mukaan verkostoituminen sopii hyvin käsityöyrittäjien identiteettiin. (Luutonen & Äyväri 2002: 207)

4.1. Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyömuodot

Näyttää siltä, että kilpailevat käsityöyritykset tekevät eniten yhteistyötä tuotannossa. Hieman alle puolet käsityöyrittäjistä toimii alihankkijana tai käyttäen alihankkijoita. (Käsityöyritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät (2004: 27, 30). Käsityöyritysten keskinäinen yhteistyö on tyypillisesti myös tuotekehitystä sekä yhteistyötä myynnissä ja markkinoinnissa. Tutkimuksissa mainitaan myös koulutusyhteistyö sekä käsityöyritysten keskinäinen kokemusten vaihto ja tuki (Äyväri 2006: 38, 41). Käsityöyrittäjät toivovat yhteistyötä myös hankinnoissa ja itseorganisoituvien jälleenmyyntikanavien kehittämisessä (Taitomarkkinointi-selvitys 2008: 17). Huomioitavaa on yhteistyö myynnissä ja markkinoinnissa eli lähellä asiakasta. Yleensä kilpailu ja yhteistyösuhteessa kilpailu tapahtuu yleensä lähellä asiakasta ja yhteistyö kaukana asiakkaasta. Näyttää siltä, että

kuitenkin myös kilpailevien käsityöyritysten yhteistyö ja halukkuus yhteistyöhön tapahtuvat myös lähellä asiakasta. Onko siihen syynä keskinäisen kilpailun puute? Näyttää siltä, että käsityörittäjyyden tutkimuksissa ei ole tutkittu käsityöyritysten kilpailua muuta kuin korvaavien tuotteiden osalta. Käsityö toimialan sisäinen kilpailun tutkiminen näyttää puuttuvan. Toisaalta voimme olettaa, että käsityön toimialalla toimivat kaikki ovat toistensa kilpailijoita ja luonnollisesti se sijaitsee lähellä asiakasta eli myynnissä ja markkinoinnissa.

4.2. Samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön haasteet käsityöyrityksissä

Tässä aluvuossa tarkastellaan kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteita organisaattoristen, suhteeseen liittyvien, ulkopuolisten ja tehtäviin liittyvien haasteiden kautta.

Organisatoriset haasteet

Suurin haasteita ennakoiva organisatorinen tekijä on epäluottamus verkostoihin tai yhteistyöhön yleensä. (Äyväri 2006: 262). Mikäli käsityöyrityksessä ei ymmärrä yhteistyön etuja, niin se heikentää verkoston onnistumismahdollisuuksia ja toimijoiden motivaatiota. Tällöin esimerkiksi ei ehkä uskalleta karsia ydinosaamisen ulkopuolisia asioita mikä osaltaan heikentää yrityksen kannattavuutta. (Sivula 2006: 39–39.)

Suhteeseen liittyvät haasteet

Suhteeseen liittyvä ennakoitava haaste on **yhteistyökumppanien valinta**. Kumppanien erilaisuudesta johtuvat haasteita voidaan havaita kilpailevien käsityöyritysten yhteistyössä. Yhteistyöhön liittyy erilaisia odotuksia, jotka sitten yhteistyösuhteen aikana konkretisoituvat ja aiheuttavat ristiriitoja ja tehottomuutta. (Sivula 2006: 38.) Esimerkiksi yrityskulttuurien, persoonallisuuksien erilaisuus, erilainen ote yrittäjyyteen, erilaiset resurssit tai riippuvuus toisesta hankaloittavat kilpailevien käsityörittäjien yhteistyötä ja ovat suhteen kehittymisen este (Äyväri 2006: 144, 151; Sivula 2006: 40). Näiden haasteiden hallinta edellyttää hyviä sosiaalisia taitoja ja varsinkin sosiaalista joustavuutta, joten nämä tekijöiden puute nousee omalta osaltaan käsityöyritysten yhteistyön haasteiksi. Äyväri kuvailee käsityörittäjien yhteistyösuhteiden olevan henkilöiden sopeutumisprosesseja. (Äyväri 2006: 270–272.)

Tiedon jakamiseen ja suojaamiseen liittyviä haasteita ovat sekä kyky ja halu jakaa tietämystä ja osaamista että vastaanottaa ja hyödyntää yhteistyökumppanien tietämystä

ja palautetta (Äyväri 2006: 271). Suuri haaste on hiljainen tieto, joka on tyypillistä käsityöosaamiselle. Ongelmallista hiljainen tieto on sen vuoksi, että sen avulla varmistetaan hyvä laatu. Toinen ongelma liittyy siihen, että kaikkea hiljaista tietoa on vaikea ohjeistaa (Äyväri 2006: 147). Haaste on myös vastavuoroisuus eli velvoite toisensa kehittämistä. Se tapahtuu palautetta ja neuvoja antamalla, palautetta vastaanottamalla ja hyödyntämällä sekä yhdessä oppimalla ja yhdessä tietoa luomalla (Äyväri 2006: 150).

Ennakoimattomana suhteeseen liittyvänä haasteensa on kilpailevien käsityöyritysten yhteistyösuhteessa aikataulu- ja laatukoordinointi sekä lupautusten pitäminen (Äyväri 2006: 221). Myöhästymiset ja laatuongelmat voivat aiheuttaa sisäisen epäluottamuksen lisäksi myös yhteistyösuhteen ulkoisten maineen menetyksen. (Sivula 2006: 39).

Ulkopuoliset haasteet

Mikäli yhteistyösuhteen ulkopuolelta tulee houkuttelevia tilaisuuksia ja tilauksia, niin yhteistyösuhteeseen sitoutuminen saattaa jäädä toissijaiseksi (Sivula 2006: 39). Tämä haaste voidaan katsoa myös suhteeseen liittyväksi sitoutumattomuuden haasteeksi

Tehtäviin liittyvät haasteet

Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyöhön näyttää liittyvän paljon tehtäviin liittyviä haasteita. Yhteistyösuhteen toimintojen suunnittelun puuttuminen tai epäselvä suunnittelu aiheuttaa ongelmia. Tällöin helposti oletetaan, että asiat vain hoituvat. Mikäli asioita ei ole sovittu ja yhteistyöstä puuttuu yhteiset toiminnan säännöt, niin sen myötä syntyviin ongelmiin uskalleta puuttua ajoissa. (Sivula 2006: 39).

4.3. Samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön haasteiden hallinta käsityöyrityksissä

Ennakoiva haasteiden hallinta

Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön tutkimuksessa painottui selvästi ennakoiva haasteiden hallinta. Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteet on hyvä tunnistaa ennalta, jolloin niihin voidaan varautua myös etukäteen. Haasteita voidaan hallita varuamalla riittävästi etukäteen aikaa yhteistyösuhteen hiomiselle. Usein ei kuitenkaan ole aikaa yhteistyösuhteen suunnittelulle etukäteen. Yhteistyösuhteen suunnittelussa tulisi määritellä esimerkiksi selkeät laatuksiteerit, valta- ja vastuusuhteet, sopimusrikkomusten seuraukset ja toimintatavat kuten asiakaspalautteen käsittelytavat. Yhteistyö tulisi suunnitella niin läpinäkyväksi, että sieltä selvästi voidaan osoittaa hyödyt/tulot ja haitat/kustannukset. (Sivula 2006: 38–40.) Yhteistyösuhteen aloitusvaihe vaatii henkilö-

kohtaista vuorovaikutusta ja yhteinen käsityksen syntyminen edellyttää monesti sopeutumista, joustavuutta ja kompromissien tekemistä. (Äyväri 2006: 138). Myös pitkäaikainen tunteminen vakuuttaa yhteensopivuudesta, ammattitaidosta ja yhteisistä arvoista (Äyväri 2006: 216–217).

Haasteen julkituonti

Mikäli yhteistyösuhteessa havaitaan ongelmia, niihin tulisi puuttua heti ”niiden oikeilla nimillä” (Sivula 2006: 39). Palautteen antaminen ja vastaanottaminen kuitenkin voi olla vaikea asia, vaikka sitä yleisesti ottaen arvostetaankin. Esimerkiksi, kun palautetta annetaan käsityöyrityksen tuotteesta ja sen laadusta, niin se monesti tulkitaan myös henkilökohtaisena kritiikkinä. Palaute on kuitenkin välttämätöntä puolin ja toisin, mikäli yhteistyön vaatima yhteinen tavoite saavutetaan. Se edellyttää läheisiä ja luottamuksellisia suhteita. (Äyväri 2006: 141–142, 149.)

Lieventävien tekijöiden analyysi

Haasteita lieventäviä organisatorisia tekijöitä ovat käsityöyritysten aikaisemmat kokemukset yhteistyösuhteista eli yhteistyösuhteiden osaaminen. Yhteistyöosaaminen voidaan jakaa kahteen pääluokkaan: yhteistyösuhteiden luomiseen liittyvä osaaminen ja suhteiden ylläpitämisessä tarvittava osaaminen. Kilpailevien käsityöyritysten **yhteistyösuhteiden luomisen osaamisessa** tärkein asia on luottamus yleensä yhteistyöhön toimintatapana. Yrityksen johdolla täytyy olla visiointikyvykkyyttä eli kyky nähdä mahdollisuuksia yhteistyössä ja osata tarttua niihin vaihtoehtona yksin yrittämiselle. Tämä edellyttää yrityksen johdolta kontaktihakuisuutta ja kykyä tunnistaa mahdolliset yhteistyökumppanit ja vastata kontaktipyyntöihin. Yrityksen täytyy osata tunnistaa omat resurssit ja resurssitarpeet ja osata kertoa niistä myös mahdollisille kumppaneille. (Äyväri 2006: 262–268.) Kilpailevien käsityöyritysten **yhteistyön ylläpitämisen osaamiseen** kuuluu kyky ottaa huomioon yhteistyökumppanin edut ja tarpeet huomioon omien tarpeiden lisäksi. Tämä on Äyvärin mukaan perustavaa laatua oleva yhteistyöosaamisen osa-alue, koska tämän avulla voidaan rakentaa yhteistyösuhteessa luottamusta ja sitoutumista. Sosiaaliset taidot ja erityisesti sosiaalinen joustavuus on suhdetta ylläpitävä tekijä. Varsinkin kilpailevien käsityöyritysten tuotanto- ja myynti- ja markkinointiyhteistyössä suhdetta ylläpitää kyky jakaa omaa tietämystä ja vastaanottaa ja hyödyntää yhteistyökumppanilta saatua tietoa. Äyväri mainitsee myös asiakaslähtöinen tuotemuun- telu- ja räätälöintikyvyn yhdeksi suhdetta ylläpitäväksi osaamisalueeksi. Yhteistyösuhde vaatii aikaa henkilökohtaiselle vuorovaikutukselle, johtamiselle, arvioinnille, seurannalle ja tiedottamiselle. Se edellyttää, silloin, että käsityöyrittäjällä on ajankäytön hallinta-

kykyä. Yhteistyösuhteen ylläpitämisessä tarvitaan myös koordinoitiosaamista. (Äyväri 2006: 269–272.)

Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteita voidaan lieventää **vahvalla luottamuksella**, joka perustuu yhteisyökumppanin syvälliseen tuntemiseen. Luottamuksen avaimena voidaan pitää avoimuutta ja vuorovaikutusta alusta lähtien. Avoimuuden avulla osapuolet pystyvät tarkastelemaan asioita sekä yhteistyösuhteen, että oman yrityksen kannalta. Näin pystytään hallitsemaan vastaan tulevia haasteita ja löytämään etukäteen ratkaisuja, jossa toteutuvat sekä yhteistyösuhteen etu, mutta myös oma etu. (Sivula 2006: 39–40.) Haasteelliseen tilanteeseen voidaan myös sopeutua, ja yhteisyökumppanin vuoksi voidaan joustaa omista menettelytavoista, mikäli yhteisyökumppanista halutaan pitää kiinni (Äyväri 2006: 150).

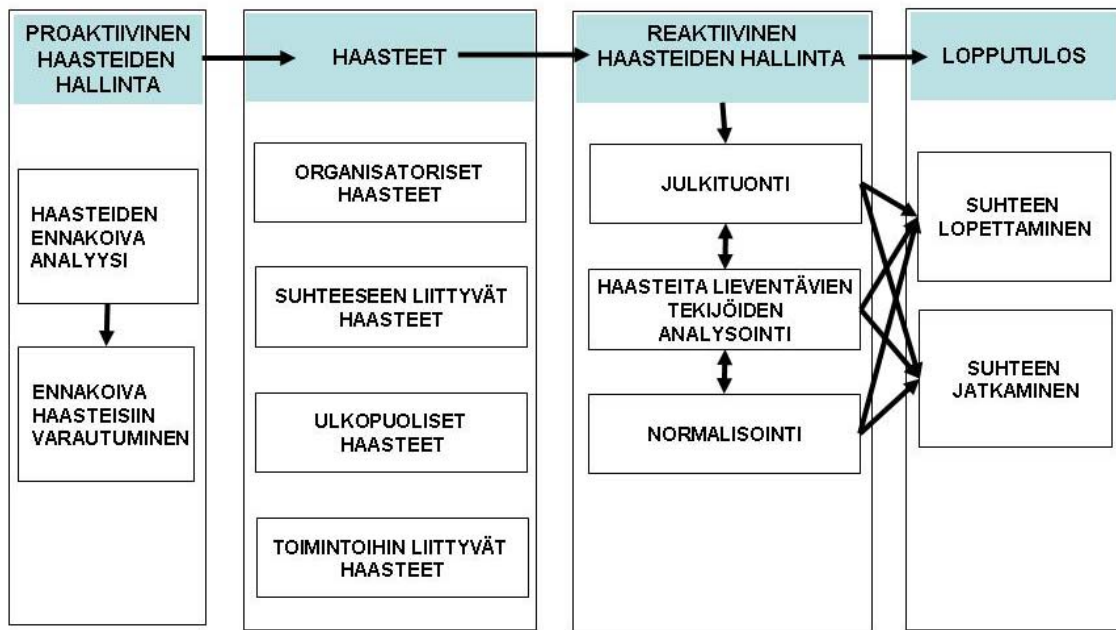
Normalisointi ja jälkitarkastus

Näyttää siltä, että käsityöyritysten yhteistyön tutkimuksessa ei ole käsitelty yhteistyösuhteen haasteen hallintaa normalisoinnin ja jälkitarkastuksen näkökulmista.

4.4. Yhteenveto kilpailevien käsityöyritysten yhteistyöstä

Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyötä voidaan havaita lähes kaikissa käsityöyritysten toiminnoissa. Se voi olla vapaamuotoista yhteistyötä, se voi liittyä koulutukseen ja projektiyhteistyöhön. Lisäksi yhteistyö voi olla tuotekehitys-, hankinta, tuotanto, ja myynti- ja markkinointiyhteistyötä.

Kilpailevien käsityöyritysten haasteita voidaan löytää organisatorisia, suhteeseen liittyviä, ulkopuolisia ja tehtäviin liittyviä haasteita. Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteista on pyritty hallitsemaan tutkimusten mukaan jo ennalta analysoimalla mahdollisia haasteita ja tarkalla toiminnan suunnittelulla. Haasteellisen tilanteen kohdatessa von luonnollista, että se tuodaan julki toiselle osapuolelle. Se ei kuitenkaan ole aina helppoa. Haasteita lieventäviä tekijöitä ovat esimerkiksi organisaatiossa oleva kokemus ja osaaminen yhteistyöstä. Toisaalta jossain tapauksissa suhde koetaan niin tärkeäksi, että pystytään jossain tapauksissa katsomaan läpi sormien joitain kohdattuja haasteista. Tutkimuksissa ei löytynyt viitteitä miten haasteellisia tilanteita on pyritty normalisoimaan ja miten niitä on mahdollisesti tarkasteltu jälkikäteen.



Kuvio 3. Alustava teoreettinen viitekehys kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteista ja haasteiden hallinnasta.

Kuvioissa 3 on esitetty alustava teoreettinen viitekehys kilpailevien käsityöyritysten haasteista ja haasteiden hallinnasta. Tämän tutkimuksen empiirisessä osassa pyritään saamaan selvempi ymmärrys mitä haasteita kilpailevien käsityöyritysten yhteistyöhön liittyy ja miten haasteita voidaan hallita. Ensin kuitenkin tarkastellaan tämän tutkimuksen metodologiaa eli tutkimuksen taustaoletuksia.

5. TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

5.1. Filosofinen näkemys

Subjektivistisen käsityksen mukaan ei ole olemassa yhtä oikeaa rakennetta maailmasta. Maailmaa tarkastellaan yksilöiden tietoisuuden kautta. (Burrell & Morgan 1979: 1, 4.) Jos käsityöyritysten haasteita tarkasteltaisiin objektiivisesti, niin haasteet olisivat olemassa riippumatta yhteistyötä tekevien näkemyksistä. Subjektivistisen käsityksen mukaan taas kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteet muodostuvat yhteistyötä tekevien sosiaalisena konstruktiona.

Tämä tutkimus tehdään **subjektivistisen näkemyksen** mukaan, jossa haastateltavat käsityöyritykset muodostavat käsityksen todellisuudesta. Subjektivistisen näkemyksen mukaan käsityöyritykset nähdään myös aktiivisina toimijoina, jotka reagoivat ympäristön muutoksiin ja muokkaavat todellisuutta.

Kriittisen realismin mukaan todellisuus on olemassa huolimatta ihmisen tietoisuudesta. Sen mukaan parhaimmatkaan teoriat eivät saavuta täydellistä totuutta, vaan ne ovat lähellä totuutta. Pääsy kohti todellisuutta on suhteessa siihen mitä konseptuaalista viitekehystä käytämme. Kriittisen realismin mukaan todellisuus on aina epäselvä, mutta sitä voidaan rakentaa pala palalta. Kriittisen realismin mukaan vain osa todellisuudesta rakentuu sosiaalisesti. (Eriksson Kovalainen 2008: 19; Mir & Watson 2001: 1171; Niiniluoto 2002:1.)

Tutkielma on tehty **kriittisen realismin** näkökulmasta, koska siinä halutaan ymmärtää kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteita ja miten haasteita on hallittu. Käsityöyrittäjien näkökulmat saadaan selville kysymällä heiltä mitä kilpailu- ja yhteistyökemuksia heillä on tai on ollut kilpailevien yritysten kanssa. Näin rakennetaan totuutta sosiaalisesti. Koska tutkittavaa termi on suhteellisen nuori, niin voidaan olettaa että lisätutkimuksella saadaan lisätietoa tutkittavasta aiheesta.

Tieteellinen päättely voidaan jaotella induktiiviseen, deduktiiviseen ja abduktiiviseen päättelyyn. Deduktiivinen eli analyttinen päättely perustuu siihen, että teoria on ensisijainen tiedon lähde. Teorian perusteella luodaan hypoteeseja, jotka osoitetaan oikeiksi tai vääriksi empiirisellä tutkimuksella. (Eriksson & Kovalainen 2008: 21–22.) Teoriaveitoista tutkimusta voidaan käyttää myös laadullisessa tutkimuksessa. Jos empiirinen tut-

kimus tehdään teemahaastattelulla, niin on järkevää käyttää teoriaa haastattelurungon pohjana. (Koskinen , Alasuutari & Pelttonen 2005: 42.)

Induktiivinen eli synteettinen päättely perustuu siihen, että empiirinen aineisto on ensisijainen tiedon lähde. Empiirisen aineiston perusteella luodaan teoriaa, malleja. Tätä tapaa voidaan käyttää varsinkin silloin, kun teoriaa tai malleja ei ole olemassa. (Eriksson & Kovalainen 2008: 22–23.) Hypoteeseja voidaan luoda aineiston keruu- ja analysointivaiheessa (Koskinen ym. 2005: 42). Erikssonin ja Kovalaisen mukaan (2008: 23) puhdasta deduktiivista ja induktiivista päättelyä on harvoin tutkimuksissa.

Tässä tutkielmassa käytetään **deduktiivista päättelyä**. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on luotu ennen empiirisen aineiston keräämistä, joten teoriaa pidetään tämän hetkenä totuutena kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteista. Empiirisen tutkimuksen avulla etsitään vahvistusta teorialle ja saamaan lisäymmärrystä, jonka avulla pyritään hahmottamaan tarkemmin kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteita ja niiden hallintaa. Empiriasta saatuja tuloksia vertaillaan aikaisempaan kirjallisuuskatsauksesta saatuihin teoreettisiin lähtökohtiin. Näin saadaan johtopäätökset, jossa aikaisempi teoria- ja uusi empiriatieto yhdistyvät toisiinsa.

5.2. Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvalitatiivisiin eli laadullisiin tutkimuksiin ja kvantitatiivisiin eli määrällisiin tutkimuksiin. Tutkimusmenetelmän valinta voidaan tehdä epistemologisin perustein tai tutkimuksen tarkoituksen tai tehtävän perustein. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 131–133.)

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkija on avoimesti subjektiivinen (Eskola & Suoranta 2000: 208). Subjektivistisen näkemyksen mukaan todellisuus ei ole koskaan yksilöiden ja ryhmien ulkopuolella, vaan todellisuus rakentuu aina yksilöiden ja ryhmien tulkinnoista. Laadullisessa tutkimustavassa pyritään kuvaamaan ja ymmärtämään kokonaisvaltaisesti todellista elämää (Eriksson & Kovalainen 2008: 5, 14; Denzin & Lincoln 2003: 5). Laadullisen tutkimuksen otos valitaan tarkoituksenmukaisesti, kun taas määrällisessä tutkimuksessa se valitaan satunnaisotoksella (Hirsjärvi & Hurme 2008: 160). Toisaalta kvalitatiivista tutkimusta arvostellaan monesti sen vuoksi, että tutkimuksen

luotettavuutta on vaikea arvioida, johtuen aineiston vapaammasta analysointitavasta ja tulkinnoista (Eskola & Suoranta 2000: 208).

Tähän tutkimukseen on valittu **laadullinen tutkimusmenetelmä** sen vuoksi, koska se sopii silloin kun halutaan selvittää eli kartoittaa ja ymmärtää vähän tunnettua ilmiötä. Samoin laadullinen tutkimus sopii sen vuoksi, että ilmiöstä etsitään keskeisiä piirteitä. (Hirsjärvi & Hurme 2008: 134–135.) Myös tutkielman tekijän subjektiivisuus vaikuttaa tutkimusmenetelmän valintaan.

5.3. Tiedonkeruumenetelmät

Liiketoimintatutkimuksessa käytetään usein ensisijaisena tiedonkeruumenetelmänä haastattelua ja muita menetelmiä käytetään vain tarvittaessa täydentämään tiedonkeruuta (Eriksson & Kovalainen 2008: 125).

Haastattelutyypit voidaan jakaa kolmeen tyyppiin: strukturoitu eli lomakehaastattelu, puolistrukturoitu eli teemahaastattelu ja avoin haastattelu eli syvähaastattelu. Strukturoidussa haastattelussa kaikille haastateltaville esitetään samat kysymykset ja vastausvaihtoehdot samassa järjestyksessä lomaketta apuna käyttäen. Tätä haastattelutapaa sopii hyvin kvantitatiiviseen tutkimukseen. Avoin haastattelu muistuttaa keskustelua, jossa ei ole kiinteää rakennetta. Haastattelijan tehtävä on kysyä avoimia kysymyksiä ja syventää lisäkysymyksillä haastattelijan vastauksiin ja rakentaa haastattelu sen varaan. Teemahaastattelu on strukturoidun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelu etenee kaikkien tiedossa olevan teeman ympärillä, mutta kysymyksille ei ole tarkkaa muotoa ja järjestystä. Lisäksi kysymykset ovat avoimia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2008: 204–204; Hirsjärvi & Hurme 2010: 45–48.) Yin (2003: 90) esittää, että yleensä tapaustutkimuksessa käytetään teemahaastattelua.

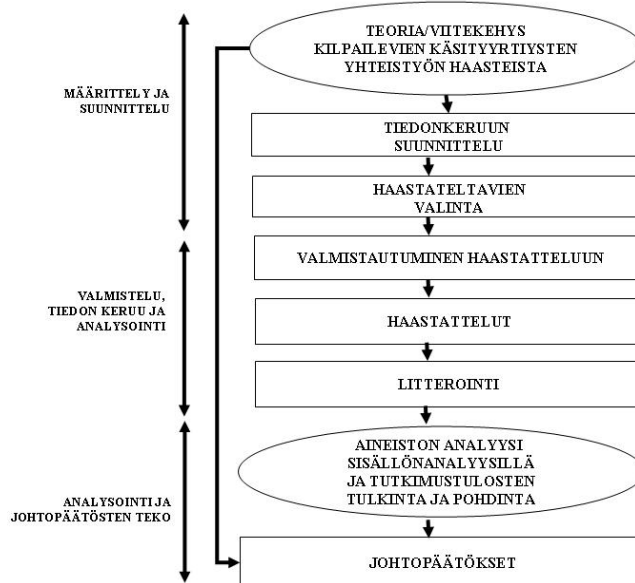
Teemahaastattelua käytetään tämän tutkimuksen aineiston hankinnassa. Strukturoitu haastattelu tuntuu liian jäykältä ja ehkä liikaa teoriaan tukeutuvalta tavalta, jossa mahdollisuudet uusille havainnoille ja tulkinnoille ja näkökulmille ovat minimaaliset. Hirsjärven ja Hurmeen (2010: 45) mukaan strukturoitu haastattelu saattaa heijastaa tutkijan omia oletuksia. Toisaalta syvähaastattelu tuntuu liian avoimelta ja uskalialta ja syvähaastattelun yhteys viitekehukseen puuttuu. Koska kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteista näyttää olevan hyvin vähän tutkimustietoa, niin teemahaastattelu tuntuu

olevan ainoa oikea tapa saada empiiristä tietoa asiasta. Teemahaastattelun kysymysrunko saadaan suoraan teoriasta ja viitekehystä. Koska haastateltava voi vapaasti vastata kysymyksiin ja sitä kautta on mahdollisuus saada myös uutta tietoa, näkökulmia ja näkemyksiä. Tutkijan vaikutus eli reaktiivisuus pystytään teemahaastattelussa paremmin hallitsemaan.

Tässä tutkimuksessa käytetään tiedonkeruumenetelmänä teemahaastattelua, koska se sopii laadulliseen tutkimukseen, liiketoimintatutkimukseen. Seuraavassa esitellään tarkemmin teemahaastattelua ja lisäperusteluja valinnoille.

5.4. Empirian keräysprosessi

Kuviossa 4 on esitelty tämän tutkielman keräysprosessi. Tutkimuksen määrittely ja suunnittelu aloitettiin luomalla teoreettinen viitekehys kirjallisuuskatsauksen perusteella. Sen jälkeen tehtiin suunnitelma miten empiiristä tietoa hankitaan. Sen jälkeen valmistauduttiin tiedonkeruuseen haastattelemalla, toteutettiin se. Litteroinnin jälkeen aineisto analysoitiin sisällönanalyysin avulla. Sen jälkeen tehtiin tehdä johtopäätökset. Teoriaa muokattiin ja tulosten merkitystä tarkasteltiin käytännöllisesti ja teoreettisesti. Koko prosessin ajan on kirjoitettu raporttia.



Kuvio 4. Tämän empiirisen tutkimuksen toteutus.

Näytteiden valinta

Teemahaastatteluihin pyrittiin valitsemaan monipuolinen joukko eteläpohjalaisia käsityöyrityksiä, joiden avulla olisi mahdollista saada mahdollisimman kattavat vastaukset tutkimusongelmiin. Kriteerinä otokseen pääsemiseksi oli se, että yritys toimii tai on toiminut käsityöalalla ja sillä on tai on ollut kokemusta ja yhteistyöstä toisen käsityöyrityksen kanssa. Monipuolisuudella tarkoitetaan sitä, että otoksessa on horisontaalisia ja vertikaalisia yhteistyösuhteita, monilta toimialoilta, eri-ikäisiä yrityksiä, on tuotteiden valmistusta, palvelutoimintaa ja kaupankäyntiä. Näytteet on pyritty ottamaan maantieteellisesti kattava ympäri Etelä-Pohjanmaata. Haastateltavia yrityksiä oli 20 kappaletta (Liite 4). Aineiston riittävyttä voidaan perustella kyllästymisellä eli saturaatiolla. Se tarkoittaa sitä, että jossain vaiheessa aineisto alkaa toistaa itseään, eikä uutta tietoa enää saada (Tuomi & Sarajärvi 2009: 87). Tässä tutkielmassa uudenlaisia havaintoja ei tullut kovinkaan paljoa esiin enää 20. haastateltavan kohdalla, joten haastateltavien määrä rajoitettiin tähän.

Koska tutkielman tekijä tuntee eteläpohjalaiset käsityöyritykset varsin hyvin, niin alustava lista laadittiin näistä kontakteista. Sen jälkeen pyydettiin vinkkejä tutkimukseen sopivista käsityöyrityksistä Etelä-Pohjanmaan käsi- ja taideteollisuusyhdistykseltä. Haastattelujen aikana on käytetty lisäksi hyväksi lumipallo-otantaa eli haastateltavilta on kysytty, tuntevatko he tutkimukseen sopivia yrityksiä. Haastateltavien yritysten alustava soveltuvuus haastatteluun on ensin varmistettu tarkistamalla, että ne ovat virallisia rekisteröityjä yrityksiä.

Niihin käsityöyrittäjiin, joilla on sähköposti, otettiin yhteys ensin sähköpostitse, jossa kerrottiin tutkimuksesta. Sen jälkeen kaikille haastatteluehdokkaille on soitettu ja pyydetty tutkimukseen. Samalla varmistettiin yrityksen lopullinen soveltuminen tutkimukseen. Puhelinsoiton aikana kerrottiin haastateltaville haastattelun teema. Samalla varattiin haastattelulle sopiva aika ja paikka. Haastateltavat suostuivat kahta lukuun ottamatta mielellään haastateltaviksi.

Osa käsityöyrittäjistä toivoi, että aiheen osin arkaluontoisuuden vuoksi, yritystä ei saa mainita nimeltä. Tutkimusaineiston ja tutkittavien suojaan liittyviä kysymyksiä korostetaan tutkimusetiikassa. Päätös anonymisoinnista eli tunnisteiden muuttamisesta tai poistamisesta täytyy tehdä aina tapauskohtaisesti. (Kuula 2006: 25, 200.) Koska haastateltava ryhmä on pieni ja maantieteellisesti paikannettavissa, niin tunnistamisen vaara on silti vieläkin olemassa. Tämän vuoksi kaikki haastateltavat yritykset on koodattu numeroilla. Lisäksi näytteissä on pyritty anonymisoimaan kaikki henkilöt, toimiala ja paikka-

kunnat. Tämän anonymisointilupauksen vuoksi haastateltavat ehkä uskalsivat puhua arkaluontoisistakin kokemuksistaan luottamuksellisesti.

Teemahaastattelussa käytettiin haastattelurunkoa (Liite 6), joka noudattelee kirjallisuuskatsauksen perusteella tehtyä viitekehystä. Haastattelurunko on yksinkertainen ja haastatteliija teki tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä päästäkseen aiheeseen syvemmälle. Lisäksi sen avulla varmistettiin, että tutkimuksen kannalta kaikkiin oleellisiin kysymyksiin haastateltava vastaa.

20 käsityöyrittäjän haastattelut tehtiin maaliskuussa 2010 käsityöyritysten omissa tiloissa (Liite 7). Varsinaiset haastattelut kestivät 30–60 minuuttia, mutta haastattelun lisäksi monessa yrityksessä esiteltiin yrityksen toimintaa ja tuotteita ja keskusteltiin muista käsityöyrittäjyyteen liittyvistä asioista. Haastattelut itsessään olivat enemmän keskusteluja, kuin tarkalleen haastattelurungossa pitäytymistä. Se lienee syynä välillä haastattelut rönkyivät muihinkin käsityöyrittäjyyden teemoihin. Haastattelut äänitettiin nauhurille. Haastatteluaineistoa kertyi yhteensä noin 16 tuntia. Haastatteluaineisto litteroitiin sanasta sanaan haastattelijan toimesta. Litteroitua aineostoa analysoitavaksi kertyi 231 sivua. Litteroinnin aikana merkittiin tekstiin alustavasti niitä kohtia, joista voidaan löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin.

5.5. Empirian analysointi sisällönanalyysillä

Laadullista aineistoa voidaan analysoida monilla eri tavoilla. Tämä tutkimuksen analysointistrategia on teorialähtöinen sisällönanalyysi, koska taustalla on vahva teoriapohja.

Sisällönanalyysissä tekstiä tiivistetään ennalta kuvattujen ja määrättyjen luokittelujen ja koodien perusteella (Denzin & Lincoln 2003: 282–283). Sisällönanalyysi pidetään työllään analyysimenetelmä, mutta hyvin joustavana analyysimenetelmänä, joka on mahdollista tehdä monin tavoin. Sisällönanalyysia on toisaalta kritisoitu liian yksinkertaiseksi analyysitavaksi, josta ei voi tehdä tilastollista analyysiä ja toisaalta sitä on kritisoitu sen vuoksi, että se ei ole tarpeeksi laadullista tutkimusta. (Elo & Kyngäs 2007: 108, 113.) Sisällönanalyysin tekijä valitsee kriteerit analysoinnille. Aineostosta voidaan etsiä eri asioita ja niitä voidaan tulkita useilla eri tavoilla ja eri näkökulmista riippuen tutkijasta ja hänen asettamistaan tutkimuskysymyksistä. Sisällönanalyysissä on vaarana epä-

täydellinen analyysi, jossa tietoa ei ole tarpeeksi käsitteellistetty tai tietoa ei ole pystytty kategorisoimaan oikein. Toisaalta vaarana on tiivistää tietoa liikaa, jolloin yhteys alkuperäiseen näytteeseen katoaa. (Krippendorff 2004: 33; Elo & Kyngäs 2007: 113–114.)

Sisällönanalyysissä pyritään järjestään systemaattisesti ja objektiivisesti hajanaiset joko kirjoitettujen, suullisten tai visuaalisten aineistojen sisältämät viestit selkeäksi, tiivistetyksi yhtenäiseksi tiedoksi. Analyysi voi olla aineistolähtöinen eli induktiivinen tai teorialähtöinen eli deduktiivinen. Lopputuloksena tästä on yleensä erilaisia konsepteja tai luokituksia. (Krippendorff 2004: 19; Tuomi ja Sarajärvi 2009: 93, 103, 107; Vilka 2005: 140; Elo & Kyngäs 2007: 107–109.) Elo ja Kyngäksen mukaan (2007: 108) sisällönanalyysi voidaan tehdä sekä laadullisena että määrällisenä tutkimuksena. Tuomi ja Sarajärvi (2009: 105–107) kuitenkin kutsuvat määrällistä sisällön analyysiä vain sisällön erittelyksi, jossa tekstin sisältöä kuvataan määrällisesti. Laadulliselle sisällönanalyysille puolestaan on ominaista dokumenttien kuvaileminen sanallisesti. Vaikka tutkimus tehtäisiin laadullisesta näkökulmasta, niin analyysin tuloksia voidaan esittää myös määrällisesti. Tässä tutkielmassa käytetään myös laadullisen luokittelun lisäksi myös jonkin verran aineiston kvantifiointia eli lasketaan miten monta käsityöyritystä ilmaisee saman asian.

Teorialähtöisessä eli deduktiivisessa sisällönanalyysissä aineiston luokittelu tehdään aikaisemman viitekehykseen pohjautuen. Ensimmäinen vaihe analyysissä on analyysirungon rakentaminen, joka sisältää viitekehykseen pohjautuvan luokituksen ja kategorisoinnin (Elo & Kyngäs 2007: 111). Luokittelu ohjaa analyysin tekoa. Sen jälkeen aineistosta poimitaan alkuperäiset lausumat analyysirungon yläluokkiin. Alkuperäiset lausumat pelkistetään ja sijoitetaan yläluokan alaluokkiin. Analyysirunkoon kerätään vain analyysirunkoon sopivat asiat, jolloin testataan aikaisempaa teoriaa uudessa kontekstissa. Toisaalta siihen voidaan ottaa mukaan myös aineistoa, joka kuuluu analyysirungon ulkopuolelle. Näistä voidaan muodostaa uusia luokkia induktiivisen sisällönanalyysin avulla. Sisällönanalyysiin kuuluu olennaisesti aineiston pelkistäminen eli redusointi. Se tarkoittaa toisaalta tutkimuksen kannalta epäolennaisten asioiden karsimista ja toisaalta se tarkoittaa tiedon tiivistämistä. Tiivistäminen tarkoittaa kuvaavia, mutta pelkistettyjä ilmauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 109, 113, 116.)

Aineiston analyysi aloitettiin jo haastattelujen aikana. Haastattelutekniikkana oli Hirjärven ja Hurmeen (2010: 137) mukaisesti ”itseään korjaava” haastattelu. Eriksson ja Kovalainen (2008: 80) kuvaavat tätä haastattelutekniikkaa myös konstruktionistiseksi haastattelutekniikaksi. Sen mukaan haastatteliija tekee koosteita, tiivistelmiä ja tulkinto-

ja haastateltavien puheesta jo haastattelun aikana. Haastateltava hyväksyy tai hylkää tulkinnan. Tulkinta jatketaan niin kauan kunnes tulkinta on oikea. Seuraava analyysivaihe oli litteroinnissa, jossa dokumenttiin alustavasti merkittiin kohtia, joista voidaan löytää vastauksia tutkimuskysymyksiin. Varsinainen analyysi alkoi heti litteroinnin jälkeen. Koska sisällönanalyysi on teoriapohjainen, niin analyysi alkoi analyysirungon muodostamisella. Siinä muodostettiin teoriaan pohjautuvat luokat ja alaluokat. Tässä tutkielmassa käytetään analyysirunkona alustavaa viitekehyksen sisältämiä luokitteluja (kuvio 3). Sen jälkeen haastatteluaineisto luettiin useaan kertaan läpi. Seuraavaksi aineisto pilkottiin tutkimuskysymyksittäin omiksi dokumenteiksi. Samalla tehtiin haastateltavien anonymisointi. Tämän jälkeen alkoi sisällönanalyysin mukaisesti pelkistäminen. Haastattelujen alkuperäiset ilmaukset jaoteltiin yläluokkiin. Se jälkeen haastattelu teksti muutettiin pelkistetyiksi lausumiksi ja sijoitettiin omaan alaluokkaan.

Analyysin tulokset esitetään tekstinä, jota elävöitetään alkuperäisillä sitaateilla. Sitaatin loppuun on merkitty alkuperäisen lausuman antavan yrityksen numero. Lisäksi analyysin tuloksia esitetään selventävillä yhteenvetotaulukoilla.

5.6. Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen tulisi tuottaa luotettavaa tietoa ja välttää virheitä ja vääristymiä. Perinteisesti kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetilla ja reliabiliteetilla. Laadullisessa tutkimuksessa tulisi ennemminkin puhua tutkimuksen luotettavuudesta, joka sisältää neljä eri näkökulmaa tutkimuksen luotettavuuteen: uskottavuus (credibility), siirrettävyys (transferability), luotettavuus (dependability) ja vahvistettavuus (confirmability). Varsinkin subjektivistisessä ja konstruktivistisessä tutkimuksessa on hyvä käyttää näitä tutkimuksen luotettavuuden kriteerejä. (Eriksson & Kovalainen 2008: 291, 294.) Koska tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, jossa aineisto hankitaan teemahaastelun avulla ja analyysi tapahtuu sisällönanalyysinä, niin, niin tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan erityisesti näiden laadullisen tutkimuksen luotettavuuden eri näkökulmien kautta.

Uskottavuudella tarkoitetaan sitä, todistaako tutkimusaineisto tutkijan aiheeseen paneutuminen. Uskottavuuden arvioinnissa pohditaan onko havainnoilla ja tulkinnoilla linkki toisiinsa. Uskottavuudella mitataan myös sitä tekisivätkö muut tutkijat samalla materiaalilla samoja tulkintoja. (Eriksson & Kovalainen 2008: 294.) Tässä tutkimuksessa uskottavuutta on pyritty parantamaan siten, että taustalle on tehty sekä käsityöryrittä-

misestä että samanaikaisesta kilpailusta ja yhteistyöstä vahva teoriatausta, jolla on luotu ennakkokäsitys aiheesta. Tutkimustuloksia on havainnollistettu haastattelunäytteillä, jolloin tutkittavan kohderyhmän ääni kuuluu tutkielman tekijän äänen rinnalla.

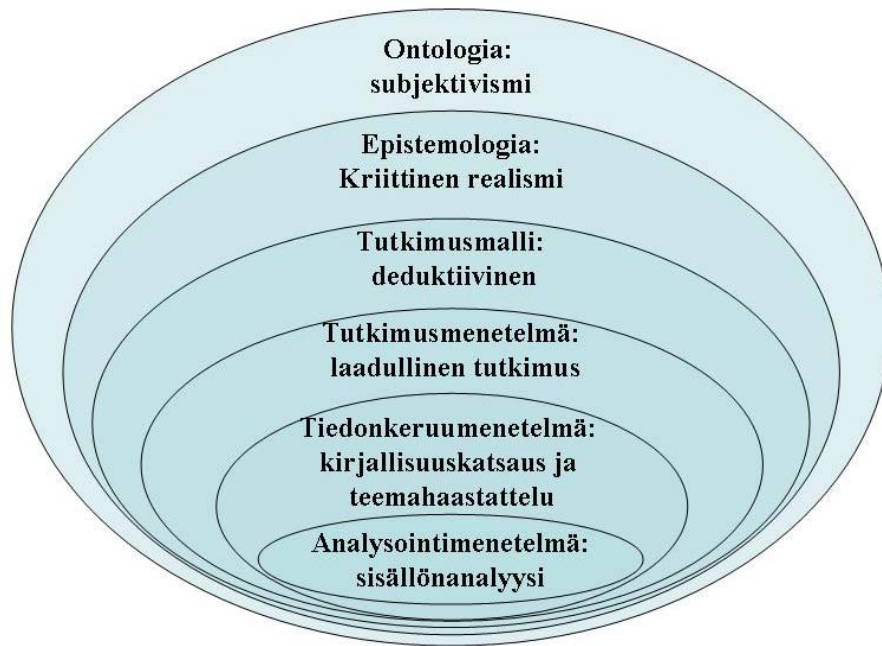
Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä että tutkimuksessa on yhteys aikaisempiin tutkimuksiin. Kyse ei ole kuitenkaan tutkimusten täsmällisestä toistamisesta, vaan siitä, että tutkimuksesta löydetään samankaltaisuutta muiden tutkimusten kanssa, jotka on tehty eri konteksteissa. (Eriksson & Kovalainen 2008: 294.) Tässä tutkimuksessa siirrettävyyttä voidaan löytää siten, että tutkimus on pyritty tekemään samankaltaisesti kuin eri kontekstissa tehdyt aiemmat tutkimukset.

Luotettavuudella tarkoitetaan sitä, miten vastuullisesti tutkija on pystynyt antamaan tietoa lukijoilleen. Tutkimusprosessin täytyy olla looginen, jäljitettävissä oleva ja dokumentoitu. (Eriksson & Kovalainen 2008: 294.) Tässä tutkimuksessa käyttövarmuutta on pyritty luomaan noudattamalla ohjeistusta tutkimusprosessin etenemisestä. Myös prosessi on pyritty kuvaamaan mahdollisimman tarkasti ja esimerkinäytteillä on pyritty perustelemaan analysointia ja tutkimustuloksia on verrattu aikaisempien tutkimusten tuloksiin.

Vahvistettavuudella tarkoitetaan sitä että tutkimukseen aineosto ja tulokset eivät ole kuvitelmaa. Tutkimustulosten ja tutkimusaineoston yhteyden täytyy olla helposti ymmärrettävissä. (Eriksson & Kovalainen 2008: 294.) Tässä tutkimuksessa vahvistettavuutta on pyritty lisäämään siten että tutkimustulokset on pyritty vahvistamaan aineistonäytteillä. Lisäksi tulosten on kuvattu, miten ne tutkimustulokset saavat tukea aikaisemmasta tutkimuksesta ja milloin ne poikkeavat siitä.

5.7. Yhteenveto tutkielman metodologiasta

Kuvioon 5 on tehty yhteenveto tämä tutkielman metodologiasta. Tämä tutkielma on laadullinen tutkimus, jonka ontologinen lähtökohta on subjektivismi ja epistemologinen lähtökohta sosiaalinen konstruktivismi. Tutkimusmalli on teoriaan pohjautuva eli deduktiivinen. Tiedonkeruumenetelmänä on kirjallisuuskatsaus ja teemahaastattelu. Analysointimenetelmänä käytetään sisällönanalyysia.



Kuvio 5. Yhteenveto tutkielman taustaoletuksista.

6. AINEISTON ANALYYSI JA TUTKIMUSTULOKSET

6.1. Käsityöyritysten taustat ja lähtökohdat

Aineiston analyysissä käytettiin 20 eteläpohjaisen käsityöyrityksen teemahaastatteluista litteroitua aineistoa. Vanhin yritys on toiminut 23 vuotta ja nuorin yritys on toiminut vuoden verran. Keskimäärin yritysten ikä on noin 12,6 vuotta. Yritysten yritysmuoto yhtä lukuun ottamatta on toiminimi ja niissä yrittäjä työllistää vain itsensä joko kokopäiväisesti tai osa-aikaisesti. Yrityksille oli ominaista, että ne olivat vahvasti keskittyneet tuotantoon, myös myymälät. Yrityksistä viidellä oli myymälä, jossa myytiin omien tuotteiden lisäksi myös muiden käsityöyritysten tuotteita. Yksi yrityksistä oli pelkästään palveluyritys. Yrityksistä viisi myy tuotteitaan ainoastaan oman verstaansa kautta ja kaksi yritystä käyttää ainoana myyntikanavana jälleenmyyjä. Yhdeksän yritystä ei käytä jälleenmyyjä. Viisi käsityöyritystä käyttää monipuolisesti myyntikanavia verstaamyntiä, messumyyntiä ja jälleenmyyntiä. Taulukossa 4 on yhteenveto haastateltujen yritysten taustoista.

Taulukko 4. Yhteenveto tutkimuksen osallistuneiden yritysten taustoista.

KÄSITYÖYRITYS	Yrityksen perustamisvuosi (ka 12,6 vuotta)	Yhtiömuoto	tuotteiden valmistus tai valmistuttaminen (n=19)	palvelutoiminta (n=5)	kauppa (myydään myös muiden tuotteita) (n=5)	myynti työpajan tai oman myymälän kautta (n=14)	myynti messulla	myynti jälleenmyyjien kautta (n=11)	pääasialliset tuotteet ja palvelut
1	1995	tmi	x			x	x	x	puiset piensisustustuotteet
2	1995	tmi	x	x	x	x	x	x	vaatteet
3	2003	tmi	x		x	x	x	x	vaatteet
4	1987	oy	x		x	x	x	x	lifestyle-myymlä
5	1995	tmi	x			x	x		luonnonmateriaaliset sisustustuotteet
6	1994	tmi	x			x	x	x	vaatteet ja asusteet
7	2002	tmi	x	x	x	x			lifestyle-myymlä
8	2002	tmi	x				x	x	tekstiiliset piensisustustuotteet
9	1995	tmi	x				x	x	piensisustustuotteet
10	1998	tmi	x	x		x			piensisustustuotteet tekstiilistä
11	1998	tmi		x		x			huonekalujen entisöinti
12	1998	tmi	x			x	x		luonnonmateriaaleista valmistetut sisustustuotteet
13	1998	tmi	x			x			puukot
14	1985	tmi	x					x	pienpuutuotteet
15	1995	tmi	x			x	x		vaatteet
16	1998	tmi	x				x	x	tekstiiliset piensisustustuotteet
17	1994	tmi	x					x	puukot
18	2003	tmi	x				x	x	tekstiiliset piensisustustuotteet
19	1995	tmi	x		x	x	x		lifestyle-myymlä
20	2009	tmi	x	x		x			huonekaluihin entisöinti ja korjausompelu

6.2. Kilpailevien käsityöryitysten yhteistyön konteksti

Käsityöryitykset tekivät monipuolisesti yhteistyötä toisten käsityöryitysten kanssa. Lähes kaikki ovat tehneet vapaamuotoista yhteistyötä: vaihtaneet kokemuksia, antaneet ja saaneet tukea toisilta käsityöryityksiltä ja osallistuneet yhteiskoulutuksiin ja projektiyhteistyöhön. Yli puolella käsityöryityksistä oli kokemuksia myynti- ja markkinointiyhteistyö ja tuotekehitysyhteistyöstä. Tuotanto- ja hankintayhteistyö oli varsin harvinaista. Taulukossa 5 on yhteenveto mitä yhteistyötä käsityöryitykset tekevät kilpailevien käsityöryitysten kanssa.

Taulukko 5. Yhteenveto haastateltavien kilpailevien käsityöryitysten yhteistyöstä.

YRITYS	vapaamuotoinen yhteistyö (n=19)	koulutus- ja projektiyhteistyö (n=19)	tuotekehitysyhteistyö (n=12)	hankintayhteistyö (n=2)	tuotantoyhteistyö (n=4)	myynti – ja markkinointiyhteistyö (n=13)
1	x	x	x			x
2	x	x	x			x
3	x	x	x			x
4	x	x	x			
5	x	x	x			x
6	x	x	x			x
7	x	x	x	x		
8	x	x	x	x		x
9	x	x	x			x
10	x	x			x	x
11	x	x			x	x
12	x	x	x			x
13	x	x			x	
14	x	x	x			
15	x	x				x
16	x	x	x			x
17	x	x				x
18	x	x				x
19	x	x	x			
20					x	x

Vapaamuotoinen yhteistyö

Lähes kaikki käsityöryityttäjät vaihtavat vapaamuotoisesti kokemuksia ja antavat tukea tai saavat tukea toiselta käsityöryityttäjältä. Haastateltavista ainoastaan uusin yrittäjä ei ollut kokenut tällaista yhteistyötä. Vapaamuotoinen yhteistyö voi parhaimmillaan muuttua käsityöryityttäjien väliseksi ystävyudeksi.

Me tiedetään toistemme asiat ja salaisuuksia ei ole. Me tiedetään toisten elämäntilanteet ja kaikkia ja. Ja kyllä rouva X sellainen sitten on ...voimaa sitten tai sitä tukea tai sitä sellaista, joo. (1)

Ja justiin sitten taas X-paikkakunnan Y:n kanssa ollaan silla, että olla sydämistyneet. Ollaan käyty koulutukset yhtä aikaa, siellä tutustuttukin, niin se on kans kiva. (11)

Yleensä käsityöyrittäjien välinen suhde sisältää ammatillista yhteenkuuluvuutta ja toisesta huolehtimista. Tällöin esimerkiksi annetaan vinkkejä esimerkiksi, jos joku alalla toimii epäilyttävästi.

Ja se että me ollaan niin pieniä kaikki, että meillä varmaan on omasta selviytymisestä sanoin kun vähän siitä naapurinkin. Toivoo, että toinenkin selviäis sillä lailla, että toivoo yhteistä hyvää. Että kyllä mä oon tehnyt niin, että jos mä oon nähänyt, että esimerkiksi on omasta työstä seuraamaan, että jollakin käsityöläisellä siellä on joku asiakas, nyt tekee tilausta ja mä katon, että mulla on ollut huonoja kokemuksia. Mä oon käynyt sanomassa, että oo varovaanen ja kato et saat rahat pois...Ja mulle, silloin kun mä oon tuota ollut ekaa kertaa X-messuilla, niin mulle sanottiin ihan samalla lailla ja mä oon ollut siitä tyytyväinen. (9)

Lisäksi käsityöyrittäjät vaihtavat kokemuksia antavat ammatillisia vinkkejä ja esimerkiksi opastavat liiketoimintaosaamiseen liittyvissä asioissa, mutta myös käsityöosaamiseen liittyvissä asioissa.

Messuilla varsinkin on tullut monen kanssa hyväksi tutuksi kans monen kanssa että. Ja jos sillain saattaa antaa vinkkejä, että nuo on hyvät messut, siellä ainakin meni myynnillisesti hyvin tai ne messut on yli huonot, siellä vaan kopioidaan, sinne ei kannata mennä. Että sellaista yhteistyötä tai sitten esimerkiksi tuote-etikettejä ja lappuja mistä niitä saa halvemmalla tai sitä materiaalia tai jotakin. (8)

Hän on naistenvaatteiden ompelija aina. Aina kun mä teen esimerkiksi tällaista sifonkia ja silkkiä, niin mä oon luuri kuumana. Eli me ommellaan puhelimessa. (2)

Keskinäinen tuki ja kannustaminen kuuluvat myös läheiseen käsityöyrittäjien yhteistyöhön.

Että mulla on X, joka oli tässä vähän aikaa tässä töissä, perusti nyt Seinäjoelle ompelimon. Ja musta tuntuu, että X nyhrää vähän nyt samojen juttujen kanssa. Mä oon yrittänyt potkia sitä ihan hirveesti, että nyt likka ovesta ulos. (2)

Monesti käsityöyritysten välinen vapaamuotoinen yhteistyö tapahtuu myös erilaisten yhdistysten kautta. Haastateltavat tekivät tai olivat tehneet yhteistyötä muun muassa Suomen Huopayhdistys Filtin, Suomen Verhoilijamestarien Liiton, Suomen Puukkoseuran, Lakeuden Lampurien ja Konsti taideteollisuusyhdistyksen kautta. Yhdistykset järjestävät ammatillista kurssitusta, messuja, näyttelyjä ja yhteistapaamisia. Yhdistyksiin kuuluvat jäsenet ei välttämättä tunne etukäteen toisiaan ja siten yhteistyökumppanit valikoituvat satunnaisesti, eikä perustuen yrityksen omiin yhteistyötarpeisiin. Yhdistysten tärkein tarkoitus on yleensä kuitenkin edistää kyseisen alan kulttuuria ja siten toimia alan eettisten toimintasääntöjen luojina ja valvojina.

Mä kuulun tuohon Suomen huopayhdistys Filttiin, meitähän on tosi paljon siellä niinku alan opettajia ja huovuttajia niin. Kuitenkin kaikkien kanssa tehdään yhteistyötä, mä koen sitten, että henkinen tuki, että voi pyytää tai kysyä neuvoa että. Että jos juttu klikkaa tai silla lailla. Ja jos tuntee toiset ja kuitenkin niinku suurin osa, jotka oikeen ammatiksensa teköö, niin me ollaan tuttuja, ettei tosiaan ruveta tekemään toisten töitä. (8)

Koulutus- ja projektiyhteistyö

Koulutus- ja projektiyhteistyölle on ominaista se, että sitä organisoi yleensä käsityön toimialalla toimiva tai toimialan ulkopuolinen koulutus- ja tai neuvontajärjestö. Koulutukseen ja projekteihin osallistuva joukko ei välttämättä tunne etukäteen toisiaan ja siten yhteistyökumppanit valikoituvat satunnaisesti, eikä perustuen yrityksen omiin yhteistyötarpeisiin.

Haasteltavista kaikki nuorinta käsityöyritystä lukuun ottamatta olivat osallistuneet käsityöyrittäjille suunnattuihin koulutuksiin ja/tai hankkeisiin. 1990-luvulla ja 2000-luvun alussa oli paljon koulutusta ja hankkeita käsityöyrittäjille ja käsityöyrittäjiksi aikoville. Niihin saatiin yleensä EU-hankerahoitusta useimmiten seutukunnittain. Hankkeiden vetäjinä toimivat käsityöyritysten ryhmät, Etelä-Pohjanmaan käsi- ja taideteollisuus ry, Etelä-Pohjanmaan maaseutukeskus tai oppilaitokset, mutta myös käsityöläisosuuskunnat. Hankkeet ja niihin liittyvä koulutus ja konsultointi kohdistuvat liiketoimintaosaamisen kehittämiseen kuten markkinointiin ja tuotekehitykseen, mutta myös ammatillisen käsityöosaamisen kehittämiseen.

Ne oli niitä Leader-rahoja. EU-rahoja. Niissä kulki isot summat. X sitten ku, hänellä on oma taustansa, jotta se haki niinku uutta alakua elämälleen. Niin se oli sitten ollut sellasella kurssilla ja kuuli sitten siellä, että kä-

sityöläisyyteen sitten olis rahaa tulos. No eihän sen tarvinnut monellekkaan niitä puhua, kun alkoi löytyä sellasia. (5)

Koulutukseen ja projekteihin osallistuminen koetaan antoisana ja inspiroivana. Koska käsityöyrittäjän arki voi olla yksinäistä, niin koulutuksissa ja projekteissa arvostetaan, että saadaan uusia tuttavuuksia, tavataan kollegoja.

Niistä saa niin ku inspiraatiota lisää. (12)

Sinne X projektiin mä menin sinne sillä, että näen muista ihmisiä ja katton onko mitään ajatuksia muilla. (16)

Tuotekehitysyhteistyö

Haastatelluista yrityksistä 12 oli kokemuksia tuotekehitysyhteistyöstä. Varsinaisia ulkopuolisia muotoilijoita käyttävät käsityöyritykset harvoin ja pääosin ne toimivat itse tuotteidensa tuotekehittäjinä. Kuitenkin tuotteiden kehittämiseen osallistuu esimerkiksi toinen käsityöyrittäjä, joka toimii makutuomarina ja omien ajatusten selkiyttäjänä. Myös myymälät osallistuvat tuotekehitykseen tuoteideoilla, asiakaspalautteella, myymälän omalla palautteella esimerkiksi hintatasosta. Käsityöyrittäjät yleensä arvostavat negatiivistakin palautetta tuotteista, koska maineen menettämisen pelon vuoksi halutaan tehdä hyvälaatuisia tuotteita.

Tuotesuunnittelussa niin X on yksi niistä ihmisistä, kun pitää ratkaista joidenkin vaihtoehtojen välillä, kumpaan niinku rupiaasin, mihkä suuntaan mä tuotetta kehitän niin, sen kanssa mä usein keskustelen. Että tuota niin, ja justihin nämä värijutut on sellaiset. Se on niin jumalattoman hyvä siinä, että tuota niin. Sitten kun mä en itte pysty ratkaista, niin mä tiedän että mä saan siihen niinku apua... Niin ja sitten sekin, että tavallansa tuollases tuotekehitysyhteistyössä monta kertaa sitä hakoo oikiastansa vaan omille ajatuksillensa vahvistusta. (3)

Ja X:n kanssa on niinku tavallansa semmonen yhteistyö, että hän kehittää tuotteita, hän valmistaa tuotteita ja tuota varsinkin kehitysvaiheessa jutellaan usein. Hän tulee näyttämään niitä tuotteita mulle. Ja mietitään yhdessä tai lähetetään esimerkiksi sähköpostilla kuvia. Ja soitetaan ja keskustellaan, mikä on mun mielipide on. Mitä esimerkiksi meidän asiakkaat ostaisi. Mitä he olisivat valmiita esimerkiksi maksamaan. (4)

Hankintayhteistyö

Hankintayhteistyö on varsin harvinaista käsityöyritysten kesken. Vain kaksi käsityöyritystä kertoi tehneensä hankintayhteistyötä. Lisäksi kahdella haastateltavalla on ollut yrityksiä hankintayhteistyöhön, mutta ne olivat kariutuneet. Syynä hankintayhteistyö-

hön oli haastateltavilla pyrkimys kustannussäästöihin. Yleensä hankintayhteistyö liittyy materiaali- ja työvälinehankintoihin ulkomailta.

No välillä hankinnassa on ollu yhteistyötä X:n kanssa. Esimerkiksi on Saksasta, kun sieltä tulee Y-materiaalia, on tehty yhteistyötilausta ja tällaista on voitu hankkia. (8)

Vaikka siellä on halvempaa, mutta sun pitää sen verran iso määrä sitä, että siinä yhteisostoissa olis jotakin järkeä. Siihen, että saat ne rahat koon, kun ne pitää aina pitää maksaa etukäteen ja. (18)

Tuotantoyhteistyö

Haastatelluista käsityöyrityksistä vain neljällä oli kokemuksia tuotantoyhteistyöstä. Haastatteluissa ilmeni, että kilpailevien käsityöyrittäjien tuotantoyhteistyö perustuu palvelutoiminnassa töiden ja markkinoiden jakoon. Työnjaolla pyritään vähentämään suoraa kilpailua. Yhteistyössä sovitaan yleensä suullisesti, että asiakkaat ohjataan molemmin puolin kilpailijalle, jos tehtävä ei kuulu omaan ydinosamiseen tai yritys ei itse ehdi tehdä. Tämä edellyttää toisen tarjoaminen palveluiden tuntemista. Horisontaalinen yhteistyö mahdollistaa myös suurempien tarjousten tekemisen ja tilausten vastaanottamisen yhdessä yhteistyökumppanin kanssa. Syynä kilpailijalle ohjaamiseen voi olla myös työstä saadun palkkion ja vaivan epäsuhta, jolloin huonosti tuottavat työt siirretään kilpailijalle.

Me kuljeteltiin täs edestakaasin ja aina pukattiin toinen toisiltansa ja. Mä sain siltä isoja projekteja, kun se teki esimerkiksi X-yritykseen Y-töitä. Ja mä pukkasin täältä näin sitten taas hänelle menemään (11)

Mä oon sanonut, että kertokaa X:lle terveisiä. Mutta tota, mä oon kyllä yrittänyt lähettää sinne kyllä töitä ja sillai. Et aina kun mä en kerkiä, aika-tilaan oon kerinny, niin kysy X:ltä. Tai kun multa ei löydy tavaraa niin käy samalla tossa. (11)

Niin nyt mä saan kaikki, jotka tuloo. Voi ku pitäsi lyhentää takin helemää, niin voin näyttää, että menkää sinne. Siellä X teköö ja X vaihtaa ja. Joo joo, mulle on hyötyä tästä. Mä hätätapaukses vaihdan ja osaan vaihtaa. Mutta kun ne on tummia ja mun asia on kaikki vaaleita, niin mä saan imuroora ja tehrä suuren työn sen jälkehen, jotta mä voin taas ottaa valkoosia kankahia. Se teettää mulla sellasta turhaa työtä. Ja nyt oon joskus aatelut, että soitan X:lle jotta laitan kaikki. Ja oon laittanutkin ilman sarvia ja hampahia. Se teköö, sillä on paremmat tilat. (10)

Niin sanon mä että käsken ne, kun ne on soittanut X:lle. Ja kyllä X on monta asiakasta työntänyt mulle... Eli toisia autetaan. (13)

Myynti- ja markkinointiyhteistyö

Käsityöyritykset tekevät yleensä myynti- ja markkinointiyhteistyötä käymällä yhdessä messuilla ja/tai perustamalla yhteisen myymälän. Syitä yhteistyöhön messuyhteistyössä ovat myynnin lisäksi kustannussäästöt, toisen käytännön apu messujen aikana, mutta myös henkinen tuki. Myymäläyhteistyössä puolestaan haetaan uusia myyntimahdollisuuksia ja pyritään suurempaan näkyvyyteen. Yhteisessä myymälässä käsityöyrittäjät yleensä vuorotellen toimivat myyjinä tai palkkaavat ulkopuolisen myyjän, yleensä työllistämistuen avulla. Haastatelluista 13 käsityöyrityksellä oli kokemuksia myynti- ja markkinointiyhteistyöstä. Tyypillisesti messuyhteistyö on kahdenvälistä yhteistyötä. Mutta 1990-luvun loppupuolella ja vuosituhanen vaihteessa perustettiin Etelä-Pohjanmaalle paljon käsityöläisosuuskuntia. Osuuskunnat perustettiin parantamaan paikallisten käsityöläisten myyntiä ja markkinointia. Osuuskunnissa saattoi olla parhaimmillaan useita kymmeniä jäseniä, jotka osallistuivat yhteisosastoilla messuille ja perustivat yhteisiä myymälöitä. Niissä monesti yhteistyökumppanit valikoituvat satunnaisesti.

Siinä pystyy hirviästi niitä menoja yhdistämään niin ku kulkemisessa ja asumisessa ja messuesiintymisessä ja siinä tilassa ja koristelussa ja yhteiset spotit ja yhteiset kankaat niin ku koristeet. Siinä on hirveen iso kustannussäästö sitten siinä. (11)

Ja toki sit messuilla ja tällasissa on sitten voinut tehdä sitten esimerkiksi vaikka yhteinen osasto, että on jaettu esimerkiksi puoliksi, niin toisen on voinut helppo mennä rauhas syömään tai veskis, että toinen voi tuurata. (8)

Ja X:kin oli vielä arjempi, jotta se otti sen, nurkimman osaston ja oli mun takana ensin. Se otti sen rohkeuden aika äkkiä kyllä, tuota. Ja se, mikä turva on siitä on, kun osastolla on kaksi. (5)

Justihin, se myyntipaikka joo oli tavallansa tärkein. Joo ja meillä oli tuota tosiaan, saatiin kovasti lehtiin julkisuutta ja. Se oli suurta sitten, että saatiin tuloakin sieltä. ... Se oli mahtava markkinointimahdollisuus. (5)

Pohdintaa kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön kontekstista

Olemassa olevan tutkimuksen mukaan kuitenkin eniten käsityöyrittäjät juuri tuotantoyhteistyötä, joka keskittyy vertikaaliseen yhteistyöhön eli alihankkijana toimimiseen tai alihankinnan käyttämiseen. (Käsityöyritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät 2004: 27, 30). Kuitenkin empiirinen tutkimus osoitti, että horisontaalista tuotantoyhteistyötä näyttää olevan kilpailevien käsityöyritysten välillä on vähän. Vertikaalinen käsityöyritysten yhteistyö ja oli kuitenkin tämän tutkimuksen ulkopuolella, joten siihen ei tässä tutkimuksessa etsitty eikä saatu vastausta.

Äyvärin (2006: 38, 41) mukaan käsityöyrittäjät tekevät yhteistyötä myös tuotekehityksessä, myynnissä ja markkinoinnissa. Hän mainitsee myös koulutusyhteistyön ja vapaamuotoisen yhteistyön, jossa vaihdetaan kokemuksia ja tuetaan toisia. Empiirinen tutkimus nosti vahvasti esille vapaamuotoisen yhteistyön sekä koulutus- ja projektiyhteistyön. Lähes kaikki tutkimukseen osallistuneilla on kokemuksia näistä yhteistyömuodoista. Bengtssonin ja Kockin (2000: 414) mukaan horisontaaliset suhteet ovat usein vapaamuotoisia ja näkymättömiä. Heidän mukaansa myös tietojen vaihto ja sosiaalisen kanssakäynti on yleistä. Joten tämä tutkimus vahvistaa, että vapaamuotoisella yhteistyöllä on selvästi suuri merkitys. Kilpailevista käsityöyrityksistä noin 2/3:lla oli kokemuksia sekä myynti- ja markkinointiyhteistyöstä että tuotekehitysyhteistyöstä. Tulokset vahvistaa Äyvärin aikaisempaa tutkimusta. Taitomarkkinointi-selvityksen mukaan (2008: 17) käsityöyrittäjät toivovat hankintayhteistyötä. Empiirinen tutkimuksen mukaan se kuitenkin on harvinaista. Analyysistä voidaan aavistella, että syynä hankintayhteistyön vähäisyyteen ovat koordinoitongelmat, joita ei ole pystytty ratkaisemaan.

Bengtsson & Kockin (2000: 424) mukaan yhteistyötä tehdään tyypillisesti toiminnoissa, jotka ovat kaukana asiakkaasta. Kilpailu sen sijaan voidaan nähdä toiminnoissa, jotka ovat lähellä asiakasta eli esimerkiksi myynnissä ja markkinoinnissa. Tämän tutkimus vahvistaa sen asian, että yhteistyötä on toiminnoissa, jotka ovat kaukana asiakkaasta, mutta toisaalta näyttää olevan myös niin, että kilpailevien käsityöyritysten yhteistyössä myös myynnissä ja markkinoinnissa tehdään paljonkin yhteistyötä. Siitä on viitteitä, jo Äyvärin tutkimuksessa (2006:41) ja haastattelut vahvistivat, että näin näyttäisi olevan. Kuitenkin empiirinen tutkimus osoitti, että myynnissä ja markkinoinnissa on selvästi eniten myös kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteita. Tämä toisaalta vahvistaa Bengtssonin ja Kockin väitteen, että kilpailua on eniten lähellä asiakasta.

Kilpailevat käsityöyritykset aloittavat yhteistyön monista eri syistä. Baglieri, Dagnino, Giarratana & Gutierrez (2008: 160) väittävät, että yksi syy aloittaa yhteistyösuhde on sosiaalinen kanssakäyminen. Siinä on tavoitteena hyötyä yhteistyökumppanin sosiaalisista suhteista. Empiirisessä tutkimuksessa yksi selkeä syy yhteistyöhön oli sosiaaliset suhteet. Liiketoimintaan saatavaa hyödyn saamiseksi voidaan lukea se, että käsityöyritykset pyytävät toiselta käsityöyrityksiltä mielipidettä tai jopa ideoita esimerkiksi tuotekehityksessä. Kuitenkin empiirisessä tutkimuksessa on viitteitä siihen, että sosiaalisista suhteilla ei havitella hyötyä liiketoiminnassa vaan henkilökohtaisella tasolla. Yhteistyösuhteeseen lähdettiin, koska käsityöyrittäjän arki voi olla yksinäistä ja kaivattiin tapamisia uusien ja vanhojen kollegoiden kanssa. Esimerkiksi vapaamuotoinen, koulu-

tus- ja projektiyhteistyö koettiin antoisana ja inspiroivana juuri tämän sosiaalisuuden vuoksi.

Oppiminen on yksi syytä lähteä yhteistyöhön (Khanna ym. 1998: 201; Doz & Hamel 1998: 4–5). Myös kilpailevien käsityöyrityksillä se on syy aloittaa yhteistyö. Varsinkin se oli syynä koulutus- ja projektiyhteistyö ja vapaamuotoiseen yhteistyön aloittamiseen. Oppimisen tarpeet kohdistuivat erityisesti liiketoimintaosaamiseen lisäämiseen, mutta myös käsityöosaamisen lisäämiseen.

Toisen yhteistyökumppanien täydentävät resurssit on yksi syy aloittaa yhteistyö. Niiden avulla voidaan luoda lisäarvoa omilla tuotteille sekä vähentää sisäisiä ja ulkoisia uhkia (Doz & Hamel 1998: 4–5; Gnyawali & Park 2008: 16–17). Syynä voi olla kilpailijan helpompi seuraaminen ja kilpailun hillitseminen (Madhavan ym. 2004: 920). Empiirinen tutkimus vahvisti näitä väitteitä. Käsityöyritykset pystyvät paremmin keskittymään ydinosaan ja jättämään vähemmän kannattavat toiminnot kilpailijalle esimerkiksi tuotantoyhteistyössä. Esimerkiksi tuotantoyhteistyössä työtehtävien jaolla hillitään suoraa kilpailua ja samalla pystytään seuraamaan paremmin kilpailijan toimintaa. Käsityöyrityksille on vaikeaa olla uskottava pienen kapasiteetin vuoksi. Esimerkiksi tuotantoyhteistyössä yhteisillä resursseilla pystytään tarjoamaan ja tekemään suurempia toimeksiantoja. Toisaalta yhteistyön avulla on mahdollisuus saada esimerkiksi myynti- ja markkinointiyhteistyössä uusia jakelumahdollisuuksia ja suurempaa näkyvyyttä.

6.3. Haasteet kilpailevien käsityöyritysten yhteistyössä

Haasteiden analysointi ja luokittelu on tehty kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteiden ja haasteiden hallinnan alustava teoreettinen viitekehyksen mukaan (kuvio 3) Toisin sanoen aineisto on luokiteltu organisatorisiin, suhteeseen liittyviin, ulkopuolisiin ja toimintoihin liittyviin haasteisiin.

6.3.1. Organisatoriset haasteet

Organisatorisia haasteita kilpailevien käsityöyritysten yhteistyössä on vähän. Yksittäisen yrityksen ominaisuuksista lähteviä haasteita havaittiin haastatteluissa ainoastaan koulutus- ja projektiyhteistyössä sekä myynti- ja markkinointiyhteistyössä. Ennakoivat organisatoriset haasteet liittyivät huonoon yhteistyöosaamiseen. Projektiyhteistyössä

hankkeen vetäjällä on suuri merkitys hankkeen onnistumisessa. Haaste on se, jos projektin vetäjältä puuttuu kokemus organisointitaidot ja hän ei kohtelee kaikkia tasapuolisesti.

X:llä ei ollut sellaista johtajan organisaatiotaitoa ollenkaan...Ja sitten tosiaan sen vetäjän osuus on tärkeä, että se osaa olla kaikille samanmoinen ja tuota tasapuolinen. (5)

Se vetäjä, kun olis, kun se olis ollut, olis pitänyt hanskat käsisnäsä. Joo, sellaista vetäjää ei ollu. (5)

Ennakoimattomia organisatorisia haasteita löytyi haastattelujen perusteella vain myynti- ja markkinointiyhteistyöstä. Yhteistyöyrittäjä voi muuttaa tavoitteistaan ja strategioitaan siten, että yhteistyö ei kuulu tulevaisuuden suunnitelmiin ja se lopetetaan. Se saattaa tulla yhteistyökumppanille yllätyksenä ja yhteistyön perään haikaillaan vielä kauan jälkeenpäin.

Meillä oli alkuaikoina, silloin kun lähärettiin markkinoille. Meillä oli tämän X:n kans tästä yhteistyötä. Mutta tuota meni monta syksyä, kun oltiin X-messuilla. Meillä oli yhteinen osasto ja meillä meni tosi hienosti. Sitten se loppui siihen, että yhtenä vuonna X sanoo, että hän haluaa tuoda ensi vuonna omia uniikkitoita enemmän esille. (9)

Hyväkin yhteistyösuhde loppuu aikanaan. Ennakoimattomia organisatorisia haasteita on myös yhteistyökumppanien elämäntilanteiden muutokset tai muuttuneet tavoitteet.

Kato X muutti Y-kuntahan. Eiku Z siitä jäi ensiksi pois. Kato kun Å-kuntahan ne rakenti. Sitten jäi Ä... Q:lle sitten tuli katto elämänmuutos, niin se muutti sitten kato Ö-kuntaan. Siinä tuli vähän elämänmuutoksia vähän jokaaselle. (15)

Pohdintaa organisatorisista haasteista

Tutkimusaineostosta ei noussut **organisatoriset haasteet** kovinkaan suuriksi haasteiksi. Tähtinen ja Halinen-Kailan (1997: 14–15) mukaan yhteistyön haasteena voi olla ammatillinen ja verkostossa toimimisen osaamattomuus. Haastattelujen analyysissä ei noussut ammatillisen substanssiosaaminen haasteeksi, mutta verkosto-osaamisen puute mainittiin. Tähtisen (2001: 52) mukaan ennakoimattomista organisatorisista haasteista ovat esimerkiksi muutokset organisaation strategiassa, tavoitteissa henkilökunnassa ja organisaatiossa. Käsiyrittäjien ennakoimattomat organisatoriset haasteet liittyivät yrittäjien henkilökohtaisten elämäntilanteiden muutoksiin, jotka sitten aiheuttavat muutoksia myös yrityksen tavoitteisiin ja strategioihin.

6.3.2. Suhteeseen liittyvät haasteet

Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön ennakoiivat haasteet liittyvät vahvasti **kumppanin valintaan**. Ainostaan hankintayhteistyössä haastattelijat eivät maininneet kumppanin valintaa haasteeksi. Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyösuhteessa tasapainoillaan oman riippumattomuuden ja kumppanista riippuvuuden välillä. Varsinkin jos yhteistyön pelisääntöjä ei ole luotu, niin silloin vallan ottaa dominoivin yhteistyökumppani. Tämä vallan epätasainen jakautuminen aiheuttaa närää toisissa yhteistyökumppaneissa.

No sitten meillä oli se ensimmäinen paikka siellä liiketila-Y:ssä. Isot näyteikkunat ja hyvä tila. Niin huomas sitten, että X:llä oli sitten aika lailla jo töitä, niin se otti sen parahan takaseinän ja pani sinne villapaidat näin...Se on joka dominoi siinä porukas, että se ottaa sen keskeisimmän paikan, eikä niin ku muista. (5)

Mutta sitten siinä rupes muutamat niin sitten kukkoilemaan. Siinä oli sitten esimerkiksi tää X-tekijä oli ainakin aikamoinen kukko. Ku sille ei käynyt mikään käynyt, mikään yhteinen. Halus olla ykkönen kaikessa. Mutta eihän se tuollasessa vetele. (6)

Osa haastateltavista havaitsi myynti- ja markkinointiyhteistyössä haasteita, jotka liittyvät **vallan ja vastuun epätasaiseen jakoon, epätasapainossa oleviin tehtäviin** ja yleensä toiminnan epäoikeudenmukaisuuteen. Nämä haasteet voivat olla sitä, että joku on kahminut yhteistyösuhteessa niin paljon valtaa ja tehtäviä ja se estää muiden tasavaroisesti toimintaan osallistumisen. Valtaa voidaan käyttää myös estämällä yhteistyökumppaneilta pääsy tiedon lähteelle.

Sitten kun mä sain ne papereita kouraani. Jukolauta, se X oli joka paikka-sa niin ku itte. Hänen miehensä oli tilintarkastaja ja. Ja kaikki oli päin...väärin. Ihan alusta loppuun saakka... Sit se kun meillä oli se osakeyhtiö, niin kaikki oli X:n nimissä. Että hänellä oli yksinään tilinhoito hommat, kaikki oli hänellä. Muilla ei ollut mitään oikeutta...Mä en tiedä. Mitään tilikirjoja, ei mitään firmaan liittyviä papereita, ei laskumappeja ei mitään...Mä en olis saanut puuttua mihinkään raha-asioihin. Mä en olis saanu nähdä mitään.(2)

Suhteeseen liittyvä ennakoiava haaste on myös **roolien epäselvyydet, tyytymättömyys omaan tai yhteistyökumppanin rooliin tai työnjaon epäselvyys**. Näitä haasteita voidaan havaita vapaaehtoisessa yhteistyössä, koulutus- ja projektiyhteistyössä, tuotantoyhteistyössä ja myynti- ja markkinointiyhteistyössä. Vapaamuotoisessa yhteistyössä haasteita voi aiheuttaa se, että toinen osapuoli haluaa läheisempää suhdetta, mutta toiselle riittäisi pelkkä ammatillinen suhde.

*Tuli semmoista, että ammatilliset ja henkilökohtaiset asiat tulee niin kun. Minusta tulee niin kuin korva. Hänen asiat tuli vaan mulle, mutta sitten mä en jaksa niinku kuuntelisin tai muuta... Se on niin ku jo aikavarkautta sillä lailla. Itse kiusaantuu, että mun pitäis jo mennä, mutta mä en saa sa-
naa niin sinne väliin sanottua. (7)*

Haastatteluissa ilmeni vahvasti tasapainoilu kilpailijan roolin ja yhteistyökumppanin roolin välillä. Haasteita aiheuttaa juuri tämän kilpailijan roolin esiintulo yhteistyössä. Se ilmenee esimerkiksi kateutena. Kateus voi kohdistua esimerkiksi toisen parempaan menestymiseen, parempaan näkyvyyteen mediassa tai parempaan myyntiin. Kateus voi ilmetä myös toisen huomiotta jättämisenä ja syyttelynä. Kateutta voidaan pitää yhtenä kilpailun merkinä suhteessa.

Näin mä oon kokenut, ja muiden kanssa joiden kanssa oon puhunut on sitä mieltä, että sellaanen niin ku kateus on tullut tai tällaanen on tullut. Nyt kun mä oon ottanut näihin kilipaaluihin tai tällaasiin osaa, niin ja voittanut niis niin. X ei esimerkiksi voi sanoa, että onneksi olkoon, tosi mahtavaa, että näin. (8)

Ja sitten se, että sun tavarat on nyt tuossa ja ne myy paremmin kun mun tavarat on tuolla nurkassa ja. Eli tuli ihan tällasia tyhmiä riitoja. (18)

Haastatteluissa ilmeni, että yhteistyösuhteessa luottamuspulaa synnyttää epäkunnioittava käyttäytyminen toisia yhteistyökumppaneista kohtaan. Tässä voidaan myös havaita, että samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön kilpailupuoli on päässyt vallalle. Huono käytös ilmenee syyttelynä, kiusaamisena, ryhmästä eristämisenä ja pahan puhumisena. Kiusaaminen voi kuulua myös yhteistyösuhteeseen. Tämä voidaan nähdä kykenemättömyytenä normaaliin vuorovaikutukseen ja palautteen antamiseen myös vaikeista tai ongelmallisista asioista.

No sitten me saatiin kokous pystyyn. Nop siellä tuli ensimmäiseksi, että mua ruvettiin mollaamaan heti pois joukosta. Että tota noin. (2)

Sitten se oli semmosta, että ne kaksi supatti keskenään ja mä jäin. Ne oli ihan niin ku pikkukakarat. Ja mitäs sitten osakeyhtiössä, kun kaksi on mua vastaan, eihän mun sana oo mitään. Että tuota. (2)

Mä itte muistan sen X-messu keikan. Niin meitä oli kuusi henkilöä tästä porukasta niin. Kyllä mä koin itteni niin syrjäytetyksi. Mä olin henkisesti niin kipiä kauan aikaa sen jälkehen. (5)

Kaksi saman alan käsityöyrittäjää kertoi vapaamuotoisen yhteistyön ongelmista, jotka koskivat oman alan yhdistystä ja sen jäseniä. Yhden käsityöyrittäjän mukaan erään yhdistyksen osa jäsenistä arvostelee julkisesti niitä oman alan yrittäjiä, jotka pyrkivät kannattavaan yritystoimintaan ja valmistavat tuotteitaan piensarjatuotantona. Kilpailu näkyy yrityksenä liata kilpailijoiden mainetta negatiivisella viestinnällä ja pahan puhumisella.

Periaattees se on, jos voi sanoa paha, heidän piiris on paljon sellasia, että he on niin muka tietoisia, että he tietää X-tuotteesta kaiken. Ja he mollaakin niin sanotusti sitä, että että... Se on vaan siinä se hullu homma, että ne täällä ulkomaisilla blogi-sivuillakin morkkaa. Vaikka sen Y-yhdistyksen pitäis edistää suomalaista X-kulttuuria, mutta se ei edistä tuotannollisen X-tuotteen tekijää. Se on taas tätä. ... Tiärätsä mikä mä oon siellä? Mä oon X-tuotteen kasaaja. Mä oon nauranut sitä. Siellä yksi oikein pohti, tällanen, mikä luulee tietävänsä kaiken. Se oikein laittoi kategoriaan. Elikkä kun mä ostan X-tuotteen osan ja mä vaan kasaan X-tuotteen. Ne luuloo, että se on sillä valmis... Ne ei ajattele muotoilua pätäkääkään. (17)

Myös projekteissa nähtiin rooleihin liittyviä haasteita. Projektit nähdään ongelmallisina, koska hankkeilla ei käsityöyrittäjien mielestä saavuteta useinkaan jatkuvuutta. Toisaalta projektien perusluonne on se, että ne ovat ajallisesti rajattuja. Lisäksi haastateltavat kokivat, että hankkeista saatu hyöty ei kohdistu oikein ja kohderyhmänä olevat käsityöläiset eivät saa tarpeeksi hyötyä. Voidaan sanoa, että käsityöyritysten on vaikea sopeutua omaan rooliin ja hyväksyä ulkopuolisten projektien vetäjien rooli. Se ilmenee projektien vetäjien vähättelynä.

Kun tuntuu, kun niitä projekteja oli, niin projektin pitäjät sai palkan ja käsityöläiselle ei tullut mitään. Olin mä varmaan yhdellä messuilla, joka oli projektin piikkiin, mutta ei siitä mitään muuta hyötyä ollu. (15)

Myös jos toimialalle on tullut uusi toimija kilpailija, niin sen kanssa yhteistyön aloittaminen voi olla vaikeaa. Ensin ehkä halutaan hieman tutustua paremmin mahdolliseen yhteistyökumppaniin. Roolit eivät vielä ole vakiintuneet.

Mutta niin, se on semmonen ihan uus juttu. Me ei olla päästy niinä puusta pitkään vielä siinä. (11)

Joissakin myynti- ja markkinointia varten perustetuissa osuuskunnissa ongelmana tuntui olevan se, että osuuskuntaan hyväksytään kaikki halukkaat ilman mitään karsintaa ja ennakkosääntöjä. Lisäksi osuuskuntien myymälöihin on otettu osuuskunnan ulkopuoli-

silta tuotteita myyntiin. Tällöin kumppanit voivat olla hyvin erilaisilla toiminnan tasoilla ja niihin saattaa päteä täysin erilaiset säännöt. Se, että ei toimita sovittujen tai oletettujen roolien mukaisesti aiheuttaa haasteita.

Mutta sitten se lähti ehkä liiaksi rönsyilemään. Se oli pitänyt pitää ja sitten se että... joittenka töitä... niin oli pitänyt pitää ehtona, että liittyis osuuskuntaan. Niistä tulis osuuskunnan jäseniä. Ne maksais sen, mitä muutkin on maksanut. Onhan se väärin, että toiset on maksanut sinne pesämunan ja toiset tuota vain töitä sinne ja maksaa vain pelkästään sen. (6)

Varattiin paikka ja siellä sitten. Mutta sehän oli sitten kuin röykkiö se pöytä, mikä siellä oli. Siellä oli noin kymmenen ihmisen tuotteita yhyres kasas kuule pöydällä. Siitä ei tullut mitään. Suunnilleen kymmeneltä ihmiseltä tuotteita ja sellaiselle pienelle pöydälle. Jotta eihän siitä tuu mitään. (6)

Yhteistyökumppanien erilaisuus aiheuttaa paljon haasteista kilpailevien käsityöyritysten yhteistyöhön. Erilaisuus tunnistettiin haasteeksi vapaamuotoisessa yhteistyössä, koulutus- ja projektiyhteistyössä, tuotekehitysyhteistyössä sekä myynti- ja markkinointiyhteistyössä. Yhteistyösuhde voidaan aloittaa pelkästään omien tarpeiden ja tavoitteiden saavuttamiseksi. Tällöin kumppaneiksi kelpaavat kaikki yhteistyökumppanit, jos niiden avulla voidaan omat tavoitteet saavuttaa.

Hän tota noin hän oli kuullut Y-kauppakeskuksesta aikoinansa ja varannut liikehuoneiston, melko suurenkin yli 60 m². Ja sitten tuota noin hän rupesi haalimaan sitten kavereita, että olis kimppekäuppa. Mä en ollut ensimmäinen, jotka siihen pyydettiin. Mä en tuntenut X:kään kauhian hyvin ollelankaan siinäkään vaiheessa. Ja tuota mu kaverit, joita hän oli pyytänyt, ei he kuitenkaan lähde semmoiseen... Vitsi Y-kauppakeskukseen, tämä ja tämä. Hei, jos mä pääsen mukaan, niin minä kanssa. Niin sitten X-tyttö hyväksyi minut mukaan. Sokeana näkee suuren mahdollisuuden ja tarttuu siihen tuntematta kumppaneitaan. Kaikki kumppanit kelpaa... Minä pääsen Y-kauppakeskukseen ja mä saan lopettaa tän kaupan ja mä Z-töitä vaan kotona. Sitten muutetaan, myydään talo ja muutetaan. En mä ymmärrä. No, näihän se meni. Saatiin sitten puoti pystyyn ja. Osakeyhtiö pantiin pystyyn. Mulla ei ollut mitään muuta kuin ne taalan kuvat silmissä, että mä saan mun Z-tuotteeni siellä myydyksi. (2)

No sitten kävi ilmi sekin, että sillä oli niin paljon niin ku rästeja niskasansa, konkursseja ja vaikka mitä koko likalla. Yksinään se ei olisi saanut mitään puljua pystyyn. Se käytti meitä hyväksensä. Tämä on oikeen tuhkimotarina kyllä... Mä en tiedä, että sillä X:llä saattoi alun perinkin olla tarkoitus se, että hän saa hän kaupan pystyyn ja sitten hiostaa muut pois. (2)

Kumppanien erilaisuuden haasteet korostuvat suurissa ryhmissä. Sen vuoksi kumppanien määrällä on merkitystä. Varsinkin suurissa yhteistyöryhmissä on riski ristiriitoihin. Sitoutuminen yhteistyösuhteeseen voi olla vaikeaa, jos siinä koetaan, että suhteesta on enemmän ongelmia kuin hyötyä. Liian suurissa ryhmiin voi liittyä myös taloudellisia haasteita. Yhteisosallistumiset messuille vähentävät haastateltavien kokemuksen mukaan myyntiä ja yksittäisen ryhmän jäsenen näkymistä.

Koska jos siellä on suuri porukka, niin siellä on niin monella tavalla ajattelemaa. (6)

Siinä käy niin, jos laitetaan useamman yrityksen tuotteet samalle osastolle, vaikka se olisi suurikin osasto, niin se ei vaan myy. Mä en meinannut aluksi uskoa millään, että tää voi olla näin. (2)

Selkeän haasteen myynti- ja markkinointiyhteistyölle tuo yritysten erilaiset toiminnan arvot, makujen erilaisuus. Haastatteluissa ilmeni, että yhteistyökumppania ei välttämättä tunnettu etukäteen ja arvojen ja persoonallisuuksien yhteensopimattomuus tulee yllätyksenä. Koska käsityöyrityksissä tyypillisesti yrittäjä työllistää vain itsensä, niin silloin persoonallisuuksien eli kemian yhteensopimattomuus on yhteistyösuhteessa suuri ongelma, joka vie paljon henkisiä voimavaroja.

Nämä kaksi tunsivat toisensa vissiin jotenkin, mutta minä olin täysin vieras. Ja sitten mä tota noin tiesin alkaessani, ettei meillä ole mitään yhteistä nimittäjää. Meillä ei ole mitään yhteistä makuakaan. (2)

Siinä menee heti nuo makuasiat heti ristiin kaupan sisustamisessa ja laittamisessa. Musta se oli irstitys se kauppa. Se oli ihan kauhea. (2)

Se mikä meitä niin ku harmittaa, että se on profiloitunut niin mummokau-paksi. Ja meillä meidän asiakasryhmässä olis meillä huomattavasti nuorempiakin. Että siellä pökkää se, että ne vanhat ei uskalla heittäytyä rohkeammalle ja nuorekkaammalle linjalle. Se on vähän vanhanaikaanen se kauppa. (3)

Se se oli, siellä oliko siellä kolme tosi hankalaa tyyppiä, ettei niiden kans niinku pärjännyt mitenkään. Ne oli niin jääräpäisiä niissä omista mielipiteissä (18)

No jos ne ei toimi ne kemiat, niin siitä ei tule yhtään mitään. Aina on niistä persoonista kysymys. Ja niinku tavallansa joo kyllä sä saat sen sellaisen yhteistyökuvion toimimaan, mutta syöhän se ihan hirvittävästi energiaa... Ku asiat voi sujua helpostikin. (3)

Haastatelluista käsityöyrityksistä neljä oli käyttänyt ulkopuolista tuotesuunnittelijaa. Ainut haaste ulkopuolisen suunnittelijan käytössä tuntuu olevan se, että tuotekehittelijä ei ole samalla aaltopituudella kuin yritys, johon tuotteita kehitellään. Toisin sanoen tuotekehittelijä ei osaa suunnitella ”yrityksen näköisiä” tuotteita. Yhteensopimattomuuden haastetta hallitaan tyypillisesti siten, että tuotekehittelijää ei käytetä toista kertaa.

Mutta ei sen ideoista mikään oikein saanu siipiä alle. Elikkä ne kosketti niin kapiaa asiakaskuntaa... Tämä kokemus meillä oli liian sellaanen teollinen, niinkun liian stailattu muotoilija, Sellaanen erikoisalan juttu, että tietyille kohoreryhmälle justiin. Se ei toimi tällä kohtaa... Meillä kohoreyhymänä on aivan tavallisia ihmisiä, niin. Me ei haluta mitään huippu-designia (9)

Mikäli yrityksillä on hyvin erilaiset tavat toimia, niin niiden yhteensovittaminen voi olla vaikeaa. Yhteistyökumppaneilla saattaa olla erilaiset tavat vuorovaikutuksessa.

Aina molempien tilanteiden mukaan ja sitten korrektiuss, että mitä sullekin kuuluu. Se vastavuoroisuus. Ei voi olettaa, että toinen ammattilainen on aivan ylenpalttisen kiinnostunut juuri sinun menestymisestäsi. Kuitenkin ollaan kilpailijoista. (7)

Myös erilainen tapa käsityöyrittäjyyteen voi olla haaste. Toiselle käsityöyrittäjyys on tapa toteuttaa itseään, kun se toiselle on kovaa liiketoimintaa. Tätä haastetta ei ole pyrittykään hallitsemaan vaan tilanne hyväksytään.

Mutta kyllä se taiteellisemmalla otteella sitä sillä lailla teköö kuin minä. Että tuota niin, mulla on kuitenkin aina siellä jonkinlainen tehokkuusajattelu ja sellaanen, etehenpäin meneminen mieles. (3)

Haasteita yhteistyösuhteessa aiheuttavat eri tasolla oleva toiminta ja sitä kautta erilaiset käytössä olevat resurssit ja niiden allokointi. Haasteita aiheuttavat esimerkiksi erilaiset taloudelliset voimavarat. Yritysten erilaiset lähtökohdat ja erilaiset yrityskoot aiheuttavat erilaista riskinottoa, ongelmia oikeudenmukaiseen kustannusten jakamiseen, jotka saattavat jarruttaa yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa. Lopullinen uskallus puuttuu ja se aiheuttaa enemmän resursseja omaavalla pettymyksiä. Tätä haastetta voi yrittää hallita pyrkimällä yhteistyösuhteeseen samalla tasolla olevan yrittäjän kanssa

Että sittenhän se niinku hajooa koko systeemi. Sellainen kokemus mulla yksi on että. Oltiin isoa asiaa tekemässä tekemäs hyires ja yhtäkkiä, niin ku aivan kun mut olis oksalta pudotettu niin ku, kun toinen sanoi niin ku, että ei en mä uskallakaan, en mä pystykään, en mä haluakaan tehdä näin

paljon tämän asian eteen. Ja oli tehty niinku vuosi töitä, suunniteltu ja mietitty ja kehitelty asiaa ja ajatusta. (3)

Myös **kilpailevien käsityöyritysten samankaltaisuus** aiheuttaa varsin vähän haasteita. Haastatteluissa ilmeni ainoastaan tuotantoyhteistyössä samankaltaisuuden aiheuttavan haasteita. Mikä kilpailevat käsityöyritykset tarjoavat varsin samanlaisia tuotteita ja/tai palveluja, niin kireä kilpailutilanne estää tai ainakin vähentää yhteistyön tarvetta ja sitoutumista yhteistyösuhteeseen. Yhteistyösuhteeseen voidaan lähteä, jos löydetään täydentävää osaamista, jolla suora kilpailu voidaan estää. Etukäteisen haasteen hallinnan voidaan vielä varmistaa etukäteen tehdyllä sopimuksella, jossa sovitaan työnjaosta. Alla olevassa esimerkissä voidaan aistia myös roolien epäselvyyttä. Käsityöyrittäjille on ilmaantunut kilpailija ja miten siihen pitäisi suhtautua; kilpailla vai tehdä yhteistyötä?

Mä tiedän, että tota meille molemmille periaatteessa ei ole töitä. Että, kun mä oon tässä kuitenkin nyt yksinänsä saanut päsmätä monta vuotta. Mä tiedän oman liikevaihtoni, joka on tosi pieni, mä tiedän oman palkkani, joka on tosi pieni. Ja mä oon sanonut sille X:lle ennen kuin se aloitti että ookko sää ajatellut, että meille molemmille ei oo vaan töitä. Et se syö vaan meiltä molemmilta sitten töitä. Mä en nyt tiedä, kun se on sitten kulkuyhteyksien kautta sitten paremmas paikas tos... (11)

Suhteeseen liittyviä haasteita on kumppanin valinnan lisäksi myös **tiedon jakamiseen ja suojaamiseen liittyvät haasteet**. Tiedon jakaminen edellyttää luottamusta yhteistyökumppaniin. Haastatteluissa tiedon jakamiseen liittyviä haasteita voitiin löytää vapaa-muotoisesta yhteistyöstä, tuotekehitysyhteistyöstä, tuotantoyhteistyöstä ja myynti- ja markkinointiyhteistyöstä. Tuoteideoiden varkauksia ei ole luokiteltu tähän kohtaan, vaan niitä käsitellään suhteeseen liittyvien ennakoimattomien haasteiden ja siellä opportunistisen käyttäytymisen kohdalla.

Yksi haaste yhteistyössä on tunnistaa erottaa turha tieto. Mikäli yhteistyösuhteessa ei ole täyttä luottamusta, niin se voi aiheuttaa pelkoa, että yhteistyökumppani opportunistisesti hyväksikäyttää toisen ideoita. Tätä haastetta hallitaan siten, että tuoteideoita varjellaan eikä niitä paljasteta kumppanille.

Toki sainhan mäkin sitten tietää sitten sieltä sellaisia juttuja, mitä hänellä on menossa ja mitä kilpailijoilla on myyntikanavia ja. Mutta, et se ei kuitenkaan ole sellaista tietoa mikä mua kiinnostaa. (7)

Kyllä hän siinä varsinkin siinä X-kerhon puitteis, niin siellä oli määrätty ihmiset jotka tutkii sitten tarkkaan. Kuinka sää oot tämän tehnyt. Ne yritti niinku matkia varsinkin jos oli vähän erikoosempaa niin. (6)

Tiedon vaihtoon ja tiedon suojaamiseen voi liittyä ongelmia. Kilpailijan suora liikesalaisuuksien suora utelu aiheuttaa haasteita ja hämmennystä. Alla olevan näytteen tapauksessa yhteistyösuhteen vastapuoli oli juuri aloittanut yritystoiminnan ja ei tuntenut uutena yrittäjänä toimialan toimintatapoja. Tällainen aiheuttaa toisessa osapuolella ristiriidan pitäisikö kertoa vai ei. Mikäli ei kerro esimerkiksi hintatasoaan, niin vaarana on, että kilpailijan alihinnoittelee. Se voi aiheuttaa hintakilpailussa häviämisen. Toisaalta taas onko järkevää kertoa ilmaiseksi kilpailijalle vuosikausien aikana kerättyä hiljais-tietoa, kokemuksia ja liikesalaisuuksia. Tätä haasteen voisi luokitella myös kumppanin erilaisuudesta johtuviin haasteisiin tai ennakoinnattomiin opportunistisiin haasteisiin

Joka sitten sillä kohtaa kun hän alotti soitti, että mitä sinä otat tästä X-tuotteesta. Se kysy kilpailijalta hinnoittelun. Sekin oli vaikea asia. Että kuuluuko mun nyt opastaa sitä nimenomaan, että älä ota missään tapauksessa tätä vähempää. Vai sanoa, että en missään tapauksessa sano, että mitä minä otan. Mikä siinä on oikein, mitä mun kuuluu tehdä? (11)

Pohdintaa suhteeseen liittyvistä ennakoivista haasteista

Tuntuu siltä, että suurimmat yhteistyön haasteet ovat **suhteeseen liittyviä ennakoivia haasteita**. Ennakoivista haasteista suurin liittyy kumppanin valintaan. Varsinkin kumppanin erilaisuudesta johtuvat haasteet nousivat aineistosta erityisesti esille. Aikaisemmassa tutkimuksen mukaan tavoitteiden ja toimintatapojen erilaisuus, erilaiset organisaatiokulttuurit, arvot, normit, perinteet, johtamistavat ja yhtyeensopimattomat resurssit ovat suhteeseen liittyviä ennakoivia haasteita (Tähtinen & Halinen-Kaila 1997: 15; Tähtinen 2001: 51; Tidström 2006: 50). Tutkimusaineistossa nousi aikaisemman tutkimuksen mukaan haasteiksi erilaiset toiminnan arvot, makujen erilaisuus, erilaiset tavat toimia ja erilainen suhtautuminen käsityöyrittäjyyteen. Tutkimuksessa nousi vahvasti esille myös eri tasolla oleva toiminta. Yhteistyökumppanien erilaiset resurssit varsinkin taloudelliset resurssit ja erot yritysyoossa aiheuttavat erilaista riskinottokykyä. Erilaisuudesta johtuvat haasteet tuntuvat ilmenevän isoissa ryhmissä ja siinä tilanteessa, kun ennakoita ei ole tunnettu yhteistyökumppania. Toinen kumppanin valintaa liittyvä haaste liittyy roolien epäselvyyksiin ja yleensä tyytymättömyyteen omaan rooliin. Kilpailijan rooli tuntuu tulevan välillä käsityöyritysten yhteistyössä esille. Haastattelujen mukaan kilpailu näyttäytyy kateutena, syyttelynä, kiusaamisena, pahan puhumisena suoraan tai epäsuorasti. Chenin (1996: 104) mukaan kilpailijan roolin esilletulo johtuu markkinoiden päällekkäisyydestä ja niukoista resursseista. Tidströmin ja Åhmanin (2006: 283) ja Tähtisen (2001:51) mukaan yhteistyökumppanien samanlaisuus esimerkiksi resursseissa, strategioissa, toiminnoissa aiheuttavat helposti haasteista. Haastattelut vahvistivat näitä väitteitä, koska yhteistyökumppanien kilpailu näytti ilmenevän erityisesti juuri niiden

käsityöyritysten keskuudessa, jotka tekivät samantyyppisiä tuotteita ja kohderyhmänä olivat samat asiakkaat.

Suhteeseen liittyviä ennakoivia haasteita on tiedon jakamiseen ja suojaamiseen liittyvät haasteet. Tidström ja Åhmanin mukaan (2006: 285) luottamuksen puute aiheuttaa halua suojella omaa tietoa. Tutkimusaineistossa selvästi oli havaittavissa juuri käsityöyrittäjien luottamuksen puute yhteistyökumppaniin aiheuttaa sen, että varotaan tietovuotoja, jotka koskevat tuoteideoita.

Suhteeseen liittyviä ennakoimattomat haasteet

Haastatteluissa painottui toisen osapuolen yllättävään opportunistiseen käyttäytyminen suhteeseen liittyvänä ennakoimattomana haasteena. Tämä haaste tuli esille vapaamuotoisessa yhteistyössä, koulutus- ja projektiyhteistyössä, tuotekehitysyhteistyössä, tuotantoyhteistyössä sekä myynti- ja markkinointiyhteistyössä.

Voidaan ajatella, että opportunistisesti käyttäytyvä henkilö ei tunne tai ole kiinnostunut alan eettisestä koodistosta ja alan toimintatavoista. Seuraavassa näytteessä opportunistisesti käyttäytynyt henkilö oli suhteellisen uusi toimija alalla. Lisäksi yhteistyökumppanin luottamuksen vuoksi tieto oli opportunistisesti käyttäytyvälle suhteellisen helposti saatavilla.

Tässä oli se tyhmyys, että se ensin soitti mulle. Se kyseinen ihminen ja kysyi, että mistä mä ostan Z-materiaalit. Tämä tapahtui vuosi sitten jo. Mä sitten, että helkkari vieköön, että miksi X haluaa tietää. Mikä mä oon kertoo X:lle mun ostopaikkojani. No sitten tuli luuri korvaan, että SLÄM. Ja sitten se tuli seuraavana viikonloppuna. No sitten se kävi vielä täällä, kun Y oli vielä tässä töissä, niin tota. Se kävi vielä penkomassa mun papereita, että mistä mä ostan niitä Z-materiaalia. Y oli aivan silmät pyöriänä, kun mä tulin tänne. Et sulle kävi nyt niin, että se X kävi ettimässä, se kävi täällä penkomassa, että mistä sä ostat niitä Z-materiaalia. Tottahan mä kihahdin siinä kohtaa...Mitä siihen X:n päähän pälähtää tehdä? Oliko tarkoitus tehdä kiusaa mulle vai? Ja minkä takia? Koska meillä ei ole ollut riitaa ollut mun mielestä.... (2)

Haastatteluissa ilmeni, että vaikka liikesalaisuuksia ja osaamista on pyritty suojaamaan sopimuksilla, niin se ei estä opportunistista käyttäytymistä. Opportunistisesti käyttäytyvä voi olla kuka tahansa, kuten seuraavassa esimerkissä hankkeen vetäjä. Yksi haastateltu yritys oli kouluttanut työntekijän käsityöalan myynti- ja markkinointialan yrityksen tehtäviin. Tästä henkilöstä tuli myös haastateltavan ystävä. Ystävästä tuli käsityöläisille suunnatun projektin projektipäällikkö. Yritys toimi projektissa markkinoijan roolissa. Yllättäen projektin aikana projektipäällikkönä toiminut ystävä perusti samalla liikeide-

alla oman yrityksen käyttäen hyväksi yrityksessä oppimaansa, yrityksestä varastamiaan yritysrekistereitä alihankkijoista ja jälleenmyyjistä. Ilmeisesti syynä oli, että varastaja näki menestyvän yritysideoan ja hän halusi myös itse siitä hyötyä.

Hän on ollut mun mukana ostamassa tavaraa, myymässä tavaraa, suoramessuilla, sisäänostajilla... Sehän projekti ei ollut loppu, kun X laitto samanlaisen firman. Ja sillä oli mun asiakasrekisteri. Se toi mulle tähän levykkeelle. Ja Y-yritys Z-paikkakunnalta...soitti ja sanoi, että myykö X? Onko X sun edustaja? Mä sanoin, että ei, kuinka niin. No kun se on ollut myymässä täällä samoja tuotteita. Mä sanoin, että tämä on mun elämänsäni suurimpia piikkejä alaspäin. Mä luulin, että mä menetän täysin hermoni...Se vaikutti tosi hyvältä tyypiltä... Ja oltiin niin hyviä ystäviä ja opetin hänelle, tiädäkö... (19)

Käsityöalalla toimijat tunnistavat hyvin opportunistinen käytöksen, joka liittyy tuotteiden kopiointiin ja jopa keräilytuotteiden tuotevääreennöksiin. Käsityöalan kilpailu näkyy yleensä tuotteissa, joten suosittuja tuotteita kopioidaan varsinkin niiden toimesta, joilla on vain käsityöosaamista, mutta muotoiluosaaminen puuttuu. Yleensä kopiointiin liittyy myös se, että kopioija myy halvemmalla kopioitua tuotetta kuin alkuperäinen tekijä.

Sitten sarjatuotteissa, joita myydään messuilla, niin et mitä mä tiedän pohjalasista tekijöistä, kyllä siellä on ideoitten ja mallien niin ku samankaltaisuutta ja sellaista kissanhännänvetoa, että mää oon keksinyt tään ensin ja miksi sulla on nyt samantyyppistä. Ratsastetaan sillä toisen idealla. Ikään kuin, niin kuin odotetaan, tullaan askeleen jäljessä, katsotaan mitä se on nyt tehnyt. Ja sitten vähän muunnellaan ja. (7)

Kyllä se on niin ku sillälailla. Sitten siellä on kaikenlaista kopsintaa. Ja on näitä, kun soittaa keräilijä, että heillä on jonkun X-kuuluisuuden Y-tuote. Se on se ja se on tämän tehnyt. Mä sanon, että eihän se voi pitää paikkaansa. ...niin sitten kato myyrähän tällaasia, ja joku nämä niinku teköä. Sehän saa sillä rahaa... Nii, katos esimerkiksi mun Y-tuotteen ”Jos tällä ei kuole, niin anna elää”, ja se on hapotettu siihen. No sitten rupes liikkumaan täällä kirpputorilla pari tällasta Y-tuotetta, joissa ei ollut näitä kai-verruksia, ei mitään. Punaanen pää ja sitten oli sähkökynällä kaiverrettu se teksti sinne. Mä sitten kans ihmettelin, että kuka ne olis voinut teherä? Mistä ne oli yleensä lähtenyt liikkeelle? (17)

Kyllä mä niin ku väittäisin, että kyllähän sitä tätä teollisuusvakoilua harjoitetahan tällä alalla aika paljon. Ja on, niitä on monia sellasia yrittäjiä, jotka, joilla, saattaa niin ku perustua niin ku nimenomaan niin vahvasti siihen käsityötaitoon se yrittäminen, ettei ne koskaan keksi itte mitää. Vaan ne niinku ottaa ideat muualta ja sitten teköä sitä mitä joku toinen on keksinyt. Kunnes ottaa joltain seuraavalta. Näitä on paljon. (3)

Ja sitten vielä, kun se myy hieman halvemmalla kuin minä, mikä on inhoitavaa. Mä mietin, koska mulla on aika tiukka se mun jälleenmyyntihinta, että siihen justiin ja justiin jää se mun palkka ja kate ja näin. Se myy melkein kaksi, kolme euroa halvemmalla... Niin ei sillä oikiasti jää käteen paskaakaan siitä. Niin en mä nää mitä järkiä siinäkin on? Kopioora ja myydä halvemmalla, koska loppupelissä siitä ei jää mitään käteen. (8)

Myös pelko opportunistisesta käyttäytymisestä voi olla haaste. Vaikka kilpailijoiden välillä on tehty sopimus työnjaosta, niin pelko tai epäily sopimuksen rikkomisesta vähentää luottamusta yhteistyökumppaniin. Pelätään esimerkiksi sitä, että yhteistyökumppani tekee kuitenkin toiselle sovittuja töitä ja ei ohjaa sovitusti asiakasta yhteistyökumppanille. Haastattelin yhtä tuotantoyhteistyötä tekevää paria erikseen. Haastatteluisa ilmeni, että se minkä toinen kokee haasteeksi, niin toinen ei edes havaitse mitään ongelmaa.

Mutta yhtäkään työtä ei ole tullut silloin, yksi ainoa kysely on tullut semmoinen, että on sanottu, että on käynyt X:llä ja sitten on tullut tänne. Et mä en tiedä eikö se ole lähettänyt niitä vai eikö ihmiset vaan sano. (11)

Mutta mä oon vähän pettynyt siihen, että se tekee kuitenkin sellaista mitä sanoi, ettei ehdottomasti missään tapauksessa tee. (11)

Vaikka toisen hyväksikäyttö on lievääkin, mutta se voi ärsyttää pidemmän päälle.

Tota sä tiedät X:n. Hän kans joskus sitten mentiin vuorotellen toisen ja toisen autolla. Se se rupes luistamaan siihen, että aina mentin mun autolla. Ja sitten, jos X:llä meni messut huonosti, niin eihän se jonkun Y-tuotteen tai jonkun Z-tuotteen tyrkkäs mun auton penkille kustannukseksi siitä autokyyristä. Y-tuotteita ja Z-tuotteita alkoi kerääntymään. Toisilla on se, että ne niinku mielellään hyödyntäis vain toista. (6)

Pohdintaa suhteeseen liittyvistä ennakoimattomista haasteista

Suhteeseen liittyvät ennakoimattomat haasteet painottuivat empiirisessä tutkimuksessa selvästi kumppanin opportunistiseen käytökseen. Aikaisemman tutkimuksen mukaan opportunistinen käytös on sitä, että suhteessa ei noudateta sovittuja sääntöjä (Tähtinen & Halinen-Kaila 1997: 17; Tähtinen 2001: 52). Empiirisessä tutkimuksen mukaan opportunistista käyttäytymistä voidaan löytää lähes kaikista yhteistyömuodoista, ainoastaan hankintayhteistyössä sitä ei havaittu. Tyypillisesti opportunistinen käytös ilmeni ammatillisten tai liiketoimintaan liittyvien salaisuuksien varastamisena. Erityisesti opportunistinen käytös ilmenee kilpailevien käsityöyritysten yhteistyössä tuotekopiointina ja tuoteideoiden varastamisena. Tutkimusaineostosta oli aistittavissa, että opportunisti-

nen käytös on tyypillisempää niille käsityöyrityksille, jotka eivät ole sisäistäneet käsityöalan etiikkaa ja alan toimintatapoja. Huomioitavaa on myös se, että käsityöalalle tuntuu olevan tyypillistä, että yhteistyösuhteet perustuvat pääosin suullisiin sopimuksiin. Niitä voisi siis kuvata myös silloin löyhästi sitoutuneiksi suhteiksi. Silloin myöskään yhteisiä yhteistyön sääntöjä ei ole sovittu, muuta kuin ehkä suullisesti. Näyttää siltä, että kirjallisten sopimusten ja sääntöjen puuttuminen on yksi syy, miksi opportunistista käytöstä kilpailevien käsityöyritysten yhteistyössä on. Myös Tidströmin ja Hagberg-Anderssonin (2010: 14) mukaan suulliset sopimukset helposti muuttavat samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön pelkäksi kilpailuksi.

6.3.3. Ulkopuoliset haasteet

Ennakoimattomia ulkopuolisia haasteita näyttää olevan myös vähän. Haastatteluaineiston perusteella ainoastaan myynti- ja markkinointiyhteistyössä havaittiin, että mikäli ulkopuolista työvoimaa ei ole saatavilla myymälään, niin myymäläyhteistyö kariutuu. Käsityöyrittäjät on vaikeuksia tehdä myymälävuoroja yhtä aikaa tuotannon kanssa.

Siihen myyjään se sitten kaatuikin sitten. Ku me ei saatu enää sitten. Viimeksi oli X, kun se oli työttömänä niin. Sehän oli hirviän hyvä. Mutta sitten kun me ei saatu enää siihen. Joskuskin saatiin työvoimatoimistosta hyvä, niin sitten se loppu, että sille ei kuulukaan vielä tämä. Se sitten kaatu siihen. (10)

Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön ulkopuolisia haasteina näyttää olevan vähän. Tidströmin ja Åhmanin (2006: 285) mukaan ulkopuolisilla haasteilla on vaikutus koko verkostoon toimivuuteen. Edellä kuvattu haaste selvästi vaikuttaa käsityöyritysten yhteydessä heikentävästi. Kuitenkin empiirinen tutkimus ei vahvista Vaalandin (2002: 157) väitettä siitä, että melkein puolet yhteistyössä tapahtuvista konflikteista johtuu ulkopuolisista syistä. Näyttäisi siltä, että ulkopuolisilla haasteilla ei ole suurtakaan merkitystä kilpailevien käsityöyritysten yhteistyössä.

6.3.4. Toimintoihin liittyvät haasteet

Kilpailevien käsityöyritysten **yhteistyötoimintoihin** näyttää liittyvän yllättävän paljon haasteita. Alkuperäisessä haasteiden luokittelun alla on tuotteiden, palveluiden, tehtävänannon epäselvyydet, epävarmuudet, muuttumisen tai vaikeasti hahmotettavuuden. Analyysissä aineistossa on kuitenkin tehty uusi luokittelu aineistosta esiin nousseiden

teemojen perusteella. Toimintoihin liittyvät haasteet on jaoteltu sen mukaan toimintojen suunnitteluun liittyviin haasteisiin ja operatiivisiin toiminnan haasteisiin.

Toimintojen suunnitteluun liittyvät haasteet liittyvät **yhteistyön suunnittelemattomuuteen**. Tämä haaste oli haastatteluaineiston perusteella havaittavissa myynti- ja markkinointiyhteistyössä. Suuri virhe on lähteä yhteistyösuhteeseen vain omien tavoitteiden toteuttamiseksi keinolla millä hyvällä. Yhteistyösuhde nähdään helppona ratkaisuna ja samalla unohdetaan yhteisten tavoitteiden asettaminen ja yhteistyösuhteen suunnittelu.

Että kun X oli siellä koko ajan. Sitten siihen sille tuli siihen ystäviä, jotka siellä istui päivän, tai niin kun hyvinkin paljon, tavallansa ne suunnitteli ja toteutti sitten siellä omana ryhmänä sitä. (5)

Ei ku, mistään ei puhuttu. (2)

Jos jotakin ehdoteltihin, niin se jäi siihen, että no kattotahan nyt. Ei päätetty, ei päästy sillalailla, että kukaan, joku olis tehnyt niistä yhteenvedon... Lopuksi kokouksetkin meni aikalailla sitten vain sellasiksi näennäisiksi. Asioista ei puhuttu ja päätetty kunnolla...Jotenkin se meni kai siten, että mä vien sinne töitäni myyntiin. Ku ei tiennyt tarttiko siinä muuta ja mikä se muu olis ollu sitten.(5)

Toimintoihin liittyy myös päivittäiseen **operationaaliseen toimintaan liittyviä haasteita**. Näitä haasteita aineiston perusteella löytyy hankintayhteistyössä ja myynti- ja markkinointiyhteistyössä. Haastatteluista ilmeni, että yhteistyösuhteen vetäjällä on suuri merkitys. Hänellä täytyy olla kykyä suunnitella yhteistyötä, kyky johtaa ryhmää käytännön operatiivisessa yhteistyössä. Myös tiedotuksen puute päivittäisessä yhteistyössä on selkeä haaste. Tämä haaste kohdistuu erityisesti yhteistyösuhteen vetäjään.

Varsinkaan koska, kun sitten ei siellä sitte loppuvaiheessa ei enää se tietrootus pelannut kaikin puolin. (5)

Suurin hankintayhteistyöhön liittyvä haaste ovat miten yhteistyötoiminta saadaan **koordinoitua**. Se tarkoittaa, miten hankintatoiminta järjestetään, miten tulo- ja lähtölogistiikka hoidetaan mahdollisimman helposti ja kustannuksia säästäen. Koordinaatioongelmiin kuuluu myös yhteistyökumppanien miten lasku jaetaan. Tähän haasteeseen ei haastateltavilla ollut mitään ongelmanratkaisua. Luultavasti juuri näiden koordinaatioongelmien vuoksi hankintayhteistyötä tehdään harvoin.

Mutta siinä on taas sitten se, että lasku tulee aina yhtenä ja mitenkä ne tasataan. Että on joskus me on pohdittu tätä, mutta se on hankala periaatteessa. Koska sitten taas se ei mee yhteishankintana, jos tähän tilausosoit-

teeseen tämä ja tähän tilausosoitteeseen tämä ja niinku yhteislaskuna, mutta kaksi eri laskua. Se ei pelaa niin. Niin se on hankaluus miten se sitten jaetaan ja tasataan ja miten me keskenänsä se sitten pyöritettäis. Siinä on ne alvit ja. Että periaatteessa siihen on halua, mutta se on hankala toteuttaa. (11)

Monesti käsityöyrittäjän ongelmana on sovittaa yhteen käsityötuotteiden valmistaminen ja myyntityö. Moni käsityöyrittäjä luopuu yhteistyöstä tajuttuaan, että ei pysty tai halua sitoutumaan omiin myyntivuoroihin myymälässä tai messuilla.

Meillä oli jopa oma myymälä täällä X-kunnassa. Ja sitten kun sehän oli niin ku, meillä ei ollut rahaa palkata myyjää sinne, niin kaikki, niin tota kaikkien oli pitänyt tehdä se oma vuoronsa. Ja eihän sitten tokikaan kaikilla ollut sitä mahdollisuutta ja halua ja näin. (18)

Me ollaan kesäisin tuossa X-paikassa, se käsityömyymälä. Niin siellä on niin ku eri käsityöläisten tavaroita. Ja on kans tehty vuorotellen ja vuorotellen. Mutta sekin kans uhkaa kaatua siihen, että kaikki ei viittis tehdä niitä vuoroja. (18)

Ja kun se meni siihen, jotta siellä se vuorosysteemi ei pelannut. (5)

Toiminnallinen haaste voi olla yhteistyökumppanien liian suuri maantieteellinen etäisyys, jolloin kustannussäästöjen saavuttaminen on vaikea.

Periaatteessa jokainen hankkii omansa, koska siinä on taas se ongelma. Me voitais laittaa X:n kanssa kaikki tilaukset kimppeaan, mutta se on Q-paikkakunnalla. Tai Y ja Z on Ö-paikkakunnalla. (11)

Haastatteluissa ilmeni, että yhteistyösuhteen vaatima aika ja työmäärä yllättävät varsinkin myynti- ja markkinointiosuuskunnissa. Se voi johtaa luonnolliseen osuuskunnasta luopumiseen ja tyytymiseen vain vapaamuotoiseen yhteistyöhön.

Se oli niin ku liian raskas vedettävä. Me oltiin vuorotellen puheenjohtajia... Kyllä sitä jotakin oli, kyllä se loppujen lopuksi oli niin ku rankempaa. Pitää ne kokoukset ja kaikki tilinpäätökset ja semmoset... Ja kun siinä ei oo mitään järkeä. (12)

Pohdintaa toimintoihin liittyvistä haasteista

Toimintoihin liittyväksi haasteeksi nousi haastatteluissa yhteistyön suunnittelemattomuus. Se ilmeni haastateltavilla koordinaatio-ongelmina, tiedotuksen puutteina ja siinä, että ennakolta ei ole osattu arvioida ja suunnitella yhteistyösuhteen vaatimaa aikaa. Empiirisiä havaintoja tukevat aikaisemmat tutkimukset. Tähtisen mukaan (2001: 50) yhteistyösuhteen alussa on vaikea luoda yhteisiä sääntöjä, koska osapuolilla ei ole vielä

selvää mitä he haluavat suhteelta ja yhteiset tavoitteet voidaan ymmärtää väärin. Sivula (2006: 39) puolestaan väittää, että jos yhteistyöltä puuttuu säännöt, niin sen vuoksi haaveittuihin haasteisiin ei uskalleta puuttua ajoissa. Herää jopa kysymys siitä, että onko yhteistyösuhteen suunnittelemattomuus ehkä suurin haaste yhteistyösuhteessa, jos se hidastaa haasteen hallinnan prosessia ja mahdollisesti pahentaa haasteita?

6.4. Haasteiden hallinta kilpailevien käsityöyritysten yhteistyössä

Haasteiden hallinnan analysointi ja luokittelu on tehty kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteiden ja niiden hallinnan alustava teoreettinen viitekehyksen mukaisesti (kuvio 3).

6.4.1. Proaktiivinen haasteiden hallinta

Haasteiden proaktiivinen hallinta voidaan jakaa haasteiden ennakkoivaan analyysiin ja ennakkoivaan haasteisiin varautumiseen.

Haasteiden ennakkoiva analyysi.

Yhteistyötä tekevät kilpailevat käsityöyritykset tekevät ennakkoivaa analyysiä pitäisikö yhteistyösuhde aloittaa tai analysoida ehdolla olevan yhteistyökumppanin soveltuvuutta yhteistyökumppaniksi. **Aikaisemmat onnistuneet ja epäonnistuneet yhteistyökokeemukset** vaikuttavat siihen aloitetaanko yhteistyösuhde vai ei. Epäonnistuneissa yhteistyösuhteissa kynnys yhteistyöhön on kasvanut. Haastattelussa ilmeni myös, että olisi hyvä kuunnella myös ulkopuolisia tahoja ja käyttää konsultointiapua.

On niitä ollut senkin jälkeä, niin mä oon aina silloin sanoin, etten mä lähäre, koska siitä ei ole mitään hyötyä. (15)

Kyllä minua varoteltiin, kaikki mua varotteli. Mutta, kun ihmisellä on se into päällä, niin ei siinä auttanut mikään. Ainoa olis ollut se, että siinä kohtaa olis saanut olla joku, joka olis sanonut, että sun pitää tietää tämä ja tämä ja sulla pitää olla tämä paperi. Et siinä kohtaa mua olis voinut joku neuvoa. Et sä voi lähteä kun, kun sä et tiedä mistään mitään. (2)

Kumppanin valinta. Haasteiden ennakkoivassa hallinnassa yksi tärkeä alue on huolellinen kumppanin valinta. Yhteistyökumppaniksi ehdolla olevan makua, toimintatapoja ja käsityöyrittäjän persoonallisuutta tulisi selvittää etukäteen. Tärkeintä ei ole välttämättä

samankaltaisuus, vaan yhteensopivuus. Positiivisuus, joustavuus, sopeutuva luonne ja toisen hyväksyminen auttaa yhteistyösuhteessa.

Mikä on sun kiva, niin on toiselle kauhistus. Et kyllä sitä samanmakuisuutta pitäisi olla. (2)

*Tyylillinen yhtenäisyys ainakin helpottaisi sitä asioiden valitsemista ja täl-
lasta niin ku. Jos törmätään niin ku joka asiassa heti vastakkain. (2)*

*Jos minä puhun maasta ja toinen puhuu taivasta, niin ei sitä jaksa. Että
kyllä pitää olla jotakin yhteistä. (12)*

*Tietysti se on ihan tärkeää, että ne yritykset ja ne tuotteet ja se niinku toi-
mii keskenänsä (3)*

*Joukos ei oo ollu sitten riitaasta. Elikkä onko se sitten ollut se, että jokai-
nen on ollut vähän sellaanen sopeutuva. Ei ole nipottanut mistään pienes-
tä. (10)*

*X:hän on aivan räjähtävä persoona ja tällainen. Niin ku se sitten vaan sii-
nä tuli esille määrätty niin ku hyvä positiivisuus. (1)*

Tuotesuunnitteluyhteistyötä harkitessa erityisesti suunnittelijan valinta on tärkeää. Mi-
käli tuotekehittelijään ollaan tyytymättömiä, niin häntä ei käytetä toista kertaa. Siksi
tulisi etukäteen varmistaa tyylillinen yhteensopivuus ja että tuotekehittelijällä on kyky
ottaa huomioon yrityksen tarpeet.

*Elikkä se uusi, vaikka tulis se uusi, niin se kuitenkin täytyy olla tyyliltänsä
sopiva meidän tuotteisiin. Ettei se oo vaan oma maailmansa kuin mitä me
on tähän asti tehty. (9)*

Haasteita yhteistyösuhteessa aiheuttavat eri tasolla oleva toiminta. Tätä haastetta voi
yrittää hallita pyrkimällä yhteistyösuhteeseen samalla tasolla olevan yrittäjän kanssa.

*Enemmän niinku, et jotka oikiasti on niinku yrittäjämielisiä, ettei tällasia
harrastelijoita. (18)*

*Mutta se olis pitänyt olla yksi perusedellytys se, että tota kaikki olis kuulu-
nut edes arvonlisäveron piiriin. Kun toiset kuului ja toiset ei. (6)*

*On ja sitten mun mielestä pitää sellaanenkin, että oollanko taloudellisesti
samassa tilanteessa. Että menökö toinen aivan rimaa hipoen plussalla ja
toinen menöö porskuttaen vähän paremmin. Se ettei toinen vaan vedä sii-*

nä sitten välistä. Ettei sitten se, että kun teherään yhteistyötä pystytäänkö sitten yhyres satsaamaan tiettyihin asioihin samalla lailla markkinointiin ja muuhun. Toinen jarruttaa aina vastaan, ettei mulla ole rahaa (9)

Yleensä ottaen kumppanin valintaan liittyviä haasteita voidaan hallita etukäteen valitsemalla kumppani, jolla on täydentäviä tuotteita ja osaamista. Näin pystytään estämään suoraa kilpailua.

Meillä on ollut yhteisiä osastoja, joita pystyy tekemään, kun toisella on vaatteita ja toisella käyttöesineitä. Se niin ku pystyy niin ku rinnastamaan ja. (3)

Siinä oo varmahan se, jotta meillä kaikilla on ollut niin erilaaset tuotteet. Se on varmahan estänyt sen kilpailun. (10)

Kumppanin valinnassa haasteita hallitaan myös pyrkimällä kiinnittämään huomiota myös yhteistyösuhteen vetäjän ammattitaitoon.

Ensiksi olis pitänyt olla sellaanen, joka osais koota porukan ja pitää se hallinnassa.(5)

Se lähti näistä EU-hankkeista ja X:hän oli kauhian kova promoottori siinä jutussa. Ja siinä oli sitten se rahoitus ja sitten tuli toinenkin rahoituskausi. Sitten meitä oli sillai, että jokainen sai näihin omiin hankkeisiin rahoitusta... Ja jokainen sai että mille mitäkin haettiin. X:hän oli siinä hirveen isona apuna ja ilman eihän ilman X:ää mitään olisi tullut alun perin. (11)

Kumppanien valinnassa on tärkeää analysoida myös yhteistyöryhmän kokoa. Haastattelujen perustella liian suuria ryhmiä tulisi välttää.

Eikä heti alkaa päälle saisi olla liian suuri porukka.(6)

Ennakoiva haasteisiin varautumiseen

Empiirinen aineiston perusteella ennakoiva haasteisiin varautuminen voidaan jakaa yhdessä yhteistyökumppanien kanssa yhteistyön haasteisiin varautumiseen ja yrityksen yksilölliseen varautumiseen haasteisiin yhteistyössä.

Yhdessä yhteistyökumppanin kanssa haasteisiin varaudutaan tyypillisesti **sopimuksilla ja yhteisillä toiminnan säännöillä**. Sopimalla voidaan sopia, esimerkiksi miten haasteellisissa tilanteissa toimitaan.

Voi, kun me sovittiin siitä, jotta jos on jotain asiaa, niin se sitten sanotaan eikä takanapäin. (15)

Mulla on yksi kaveri X-kunnassa, Y, joka kans tekee Z-tuotteita. Hänelle, kun tulee ihmisiä töihin, niin hän pistää kirjoittamaan (sopimuksen). Hänen malleja ei viedä. (2)

Mikäli toiminta tai tuotteet ovat samantyyppisiä, niin voidaan sopia työnjaosta etukäteen.

Meillä on sellanen diili, että se ei tee X-tuotteita ja mä en tee Y-tuotteita. (20)

Yhteistyössä voidaan sopia esimerkiksi miten yhteistyöhön voi tulla lisää kumppaneita esimerkiksi jäsenmaksun maksamalla tai ryhmä päättää hyväksyykö se uusia jäseniä.

Ensinnäkin se rönsyily olis voitu estää, että... varmasti se oli paljon karsinut, mutta mä en muista että mikä siinä oli se liittymismaksu osuuskunnan jäsenyydes. Ja sitä olis sitten porukalla harkittu. No olihan siinä eräs henkilö, joka oli kans tulossa, mutta kaikki jäsenet sitten sano, että sitä ei huoliteta jäseneksi. (6)

Yrityksen yksilöllinen ennakolta varautuminen yhteistyön haasteisiin

Haastattelujen analyysissä voitiin havaita myös yksittäisten yritysten ennakolta varautumista mahdollisiin yhteistyön haasteisiin. Tällöin siis toinen osapuoli ei ole mukana haasteen hallinnassa. Yksittäisen yrityksen yhteistyön haasteisiin ennakolta varautuminen kohdistui selvästi tiedon jakamiseen ja suojaamiseen liittyviin haasteisiin. Tiedon jakaminen edellyttää luottamusta yhteistyökumppaniin. Varsinkin käsityöyritykset pelkäävät tuoteideoiden varastamista ja tuotteiden kopiointia. Tätä haastetta hallitaan siten, että tuoteideoita varjellaan eikä niitä paljasteta kumppanille.

Joo, sehän on justiin siinä se ärsyttävin justiin. Tavallaan sellanen tiedätkö on aina niinku ja matkanvarrella oppinut ja sen, että vaikka on kuinka näin tuntuis, että se ihminen on aivan jees, mutta kauhean vaikeaksi on tulla sellainen luottamus, jo se vois kertoa se voisit kertoa jostain tuotteesta. Koska sä aina aattelet, että jos sä et itse ole sitä vielä tehnyt, niin älä kerro siitä toiselle koska...Joillakin on, me ollaan sitä X:n kanssa mietitty kauhiasti sitä asiaa, onko se joillekin vaan tärkeää se markkinavoiman pyörittäminen ja sen tuloksellisuus. Ja toiselle taas kun se taas tekee sen, sen täältä (=sydäimestä) Luovuuden ja se, että mä oon tämän tuotteen kehittänyt ja tehnyt. Ja toinen vaan ajattelee, että no tuossahan se on ja lyödään rahoiksi. (1)

Tuoteideoiden ja tuotekopioinnin haasteen hallinnassa käytetään monipuolisesti eri ennakoivia keinoja. Vakiintunut yritystoiminta, jopa tuote- tai yritysbrandi ja yrityksen hyvä maine suojelee alkuperäisiä tuotteita kopioinnilta. Myös mainonnan kuvamateriaali voidaan valita siten, että kopioiminen olisi vaikeampaa. Tärkeää on myös viestinnässä ja tuoteinformaatioissa viestiä tuotteen alkuperäisyyttä.

Mulla onneksi on ollut alusta lähtien nämä tuotelaput, mitkä on ommeltu tuotteisiin. Siitä tunnistetaan aito ja alkuperäinen. Niin mä sitten tammi-kuun X-messuille. Ennen sitä mainostin Y-lehden kautta niin, että aidot ja alkuperäiset Z-tuotteet. Niin sitten se ei sitten luultavasti ollut todennäköisesti kehdannut sitten messuille niitä kopiomalleja sinne mukaan. Ehkä sitten se mun syksyn paasaaminen sitten auttoi toivottavasti. (8)

Joo mallien varastaminen on se yksi syy minkä takia mä en ole hirviästi lähtenyt omia nettisivujakaan kehittämään. Ne on hyvin semmoset musta hyvin epämääräiset. Mä tiedän että nyt pitää teherä jotakin, mutta se, että jos mä laitan sinne hyvin tarkasti, niin ne lähtee välittömästi. Että pitää olla mieluummin sitten vaan esitteet ajan tasalla. (9)

Pohdintaa proaktiivisesta haasteiden hallinnasta

Aikaisempi käsityöalan tutkimus painottaa myös ennakoivan haasteen hallinnan merkitystä. Äyvärin (2006: 138) mukaan kumppanin valinnassa pitkäaikainen tunteminen vakuuttaa yhteistyökumppanien yhteensopivuudesta. Tämä voidaan tulkita siten, että ennen yhteistyön lähtemistä otetaan selvää ja analysoidaan mahdollista yhteistyökumppania. Yhteistyöehdokkaan analyysi soveltumisesta omaksi kumppaniksi nousi empiirissä tutkimuksessa voimakkaasti yhteistyön haasteiden hallinnan keinoiksi. Kumppanin valinta kuului suhteen ennakoiviin haasteisiin. Tidströmin ja Hagberg-Anderssonin (2010: 2) mukaan suhteeseen liittyvät haasteet ovat perustavaa laatua oleva syy kilpailuun. Voidaan siis väittää, että oikealla kumppanin valinnalla pyritään välttämään kilpailua. Kumppanin valinta on myös suhteeseen liittyvä ennakoiva haaste. Tähtinen ja Halinen-Kailan (1997:16) ennakoivat haasteet mukaan ennakoivat yhteistyösuhteen tuhoa. Käsityöyritykset pyrkivät siis estämään yhteistyösuhteen epäonnistumisen kiinnittämällä erityistä huomiota yhteistyökumppani valintaa etukäteen.

Näyttää siltä, että varsinkin aikaisemmat yhteistyökokemukset ja niissä koetut haasteet aiheuttavat sen, että yhteistyösuhteeseen osallistumista ja siitä saatavia hyötyjä punnitaan tarkasti ja yhteistyösuhteelle osataan asettaa ehtoja. Aikaisempi kokemus auttaa myös kumppanin yhteensopivuuden analysoinnissa tai ainakin tunnistamaan minkä tyyppisten yhteistyökumppanien kanssa ei haluta tehdä yhteistyötä. Haastattelujen perusteella sopiva kumppani on tunnettu pitkään, on positiivinen, sopeutuva, on samanlai-

nen maku ja jolla on täydentäviä tuotteita jonka avulla pystytään estämään suoraa kilpailua. Ilmeni myös, että analysoinnissa on hyvä kuunnella varoituksia ja käyttää asian-tuntijoita.

Aikaisemmassa tutkimuksessa Sivula (2006: 38–40) mainitsee ennakoivaksi haasteen hallinnaksi käsityöyrityksissä yhteistyösuhteen suunnittelun, jossa yhdessä määritellään esimerkiksi laatukriteerit, vastuu- ja valtasuhteet ja toimintatavat. Haastattelut vahvistivat aikaisempaa tutkimusta, jossa haasteiden hallintaa ennakolta sopimuksilla ja yhteisillä säännöillä. Tidströmin ja Hagberg-Anderssonin (2010:14) mukaan kirjalliset sopimukset ovat tärkeitä, kun suojataan omaa tietoa ja halutaan säilyttää oma kilpailuetu. Aineistosta löytyi viittauksia sopimusten käyttöä edellä mainituista syistä.

Näyttää siltä, että haastatteluissa yritykset valmistautuvat yhteistyön haasteisiin yksilöllisesti. Näyttäisi siltä, että tätä ennakoivaa haasteen hallinnan keinoa ei ole mainittu aikaisemmassa käsityöyritysten yhteistyön tutkimuksessa. Vaikka yhteistyöhön lähdetäänkin, niin osalla käsityöyrittäjistä ei ole täydellistä luottamusta yhteistyökumppaniin. Silloin käsityöyrittäjä varautuu ennakolta esimerkiksi tuotekopiointiin pyrkimällä luomaan yrityksestään niin tunnettu brändi ja tuoteinformaatiolla ja mainonnalla viestimään tuotteiden alkuperäisyyttä. Näin pystytään osin vähentämään tuotekopiointia, mutta myös varmistamaan, että jos niin käy, niin kopioija jää siitä kiinni.

6.4.2. Julkituonti tai ei julkituontia

Kaikissa tapauksissa haastetta ei haluta tuoda julki. Se saattaa johtua siitä, että halutaan välttää konfliktia vastapuolen kanssa ja pelätään vastapuolen reaktiota.

Että mä oon muutaman kerran meinannut mennä vastaamaan, mutta he taas on niin ittepäisiä, ettei he ota kritiikkiä muualta. Eikä kannata sotkeutua sinne. Sinne meni yks X-tuotteen tekijä sanomaan jotakin, jotta hän sai heti silimilleen sieltä...(17)

Mikäli haasteellista tilannetta ei tuoda julki, niin se saattaa näkyä kuitenkin esimerkiksi välttelynä.

Joo, kyllä hienovaraisesti sanotaan seuraavalla kerralla että voi en minä nyt tai. (12)

Mikäli haaste julkituodaan, niin on vaara, että se johtaa konfliktiin ja vastapuoli lähtee lopettamaan suhdetta

No tämmösiä mä sitten rupesin peräämään kans. ... Et oli se hirveen paha, että mä rupesin kyselemään papereiden perään... (2)

Haastatteluissa ilmeni, että tuotekopiointi julkituodaan yhteistyökumppanille, mutta myös tarvittaessa myös muille sidosryhmille.

Tuli semmoinen esimerkki vaan mieleen että yksi taitaja vinkkasi ,että mun töitä kopioidaan... Että mä sain sen tekijän kiinni ja mä pyysin poistamaan sen kuvan netistä. (7)

Mähän oli niin tuohtunut siitä, että mä soitin X-yhdistykseenkin siellä siitä, mutta se Y ei kuulu X-yhdistyksen jäseneksi. Että jos se hakis sinne, niin ei se sinne pääsisi... koska se oli muidenkin tiedossa, että se kopioi. (8)

Ja sitten yhtäkkiä pärahti viime syksynä. Tosiaan X-messuilla mun vanhoja malleja, mitä se myi uutuustuotteina. Ne oli melkein 1:1 kopioitu mun vanhoista malleista ja. Hetken aikaa mä että ei voi olla totta, miksi se on mennyt tekemään noin, kun kuitenkin esittää tuttavaa ja kaveria ja näin. Mä sitten ajattelin, että no mä meen sitten kuitenkin sille sanomaan ja mennin. Ja sanoin, että meinaaks sää oikiasti myydä näitä täällä myydä uutuustuotteina kun nää on mun vanha malli. Että vaikka tää on mun vanha malli, niin ei se tarkoita ettenkö mä niitä enää myisi. Ja sanoin, että kuule keksi omat ideat, että tuo on tosi törkiää. (8)

Haasteellisen tilanteen **julkituonti** tarkoittaa sitä, että, se tulisi saattaa toisen osapuolen tietoon (Sivula 2006: 39; Tähtinen 2007: 8). Empiirisen tutkimus kuitenkin osoittaa, että haastetta ei aina julkituoda toiselle osapuolelle, vaan se jää haasteen havaitsijan omaksi huomioksi. Syynä saattaa olla Sivulan (2006 141–142, 149) mainitsevat syyt, kuten suhde ei ole tarpeeksi läheinen ja luottamuksellinen, jotta haaste voidaan julkituoda. Haasteen julkituomattomuus tai sen julkituominen non-verbaalisin keinoin kuitenkin on yksi tapa julkituoda asioita (Alajoutsijärvi, Möller & Tähtinen 2000:1273.) Ja käsityöyritysten kohdalla kritiikki voidaan kokea henkilökohtaisena kritiikkinä eikä haluta järjestää konfliktia. Ilmeisesti niissä tapauksissa haasteen hallinnassa siirrytään suoraan lieventävien tekijöiden analyysiin eli pohditaan jatketaanko suhdetta vai ei.

Osa haastateltavista tai niiden yhteistyökumppaneista oli julkituonnin jälkeen heti lopettanut suhteen. Haastatteluissa ilmeni, että osa haasteista tuodaan julki ja siitä lähdetään haasteen hallinnan seuraavaan vaiheeseen eli lieventävien tekijöiden analyysiin. Tämä

tulos on samassa linjassa Tähtisen (2007: 8) väitteen kansa, että julkituonnin tuloksena suhde voidaan lopettaa tai lähdetään suhteen eheyttämismprosessiin. Samoin Alijoutsijärven, Möllerin ja Tähtisen (2000:1273.) mukaan voidaan suhteessa aloittaa eheytyssprosessi tai lopettaa suhde.

6.4.3. Lieventävien tekijöiden analyysi

Empiirisen aineiston mukaan lieventävien tekijöiden analyysiä käsityöyrittäjät olivat käyttäneet hyvin vähän. Vain muutama maininta löytyi. Siinä käsityöyrittäjä oli itseksseen tehnyt haasteellisen tilanteen analyysin ja todennut, että haasteellinen tilanne on hyväksyttävissä ja sitä ei tarvitse edes julkituoda yhteistyökumppanille ja suhdetta jatketaan samaan malliin.

Joka on sellaanen asia, jonka on oppinut kans tässä aijan myötä ohittamahan. Kyllähän me niinku toimitaan hyvin erityyppisesti...(3)

Lieventävien tekijöiden analyysi voidaan tehdä yhdessä tai yksin (Salo ym. 2009: 624). Haastattelujen perusteella näyttää siltä, että kilpailevat käsityöyritykset harvoin tekevät yhdessä lieventävien tekijöiden analyysiä, vaan useimmiten se tehdään yksin. Kuitenkin haastatteluaineistossa ilmeni, että ne, jotka ovat jo yhteistyösuhdetta suunnitellessa ottaneet huomioon haasteelliset tilanteet, pystyvät paremmin julkituomaan ja tekemään lieventävien tekijöiden analyysiä. Salo, Tähtinen ja Ulkuniemi (2009: 623) painottavat luottamuksen merkitystä, kun lähdetään rakentamaan suhteeseen uudelleen sitoutumista ja luottamusta. Haastattelujen perusteella yhteinen analyysi ei välttämättä johda suhteen jatkumiseen vaan on mahdollista, että suhde lopetetaan. Kuitenkin näyttää siltä, että mikäli analyysi tehdään yksin ja varsinkin, jos haastetta ei ole tuotu julki, niin silloin ratkaisuvaihtoehtoina on haasteellisen tilanteen hyväksyminen ja sopeutuminen haasteelliseen tilanteeseen tai suhteen lopettaminen. Tämä tulos myötäilee Äyvärrin (2006: 150) tulosta, jonka mukaan haasteelliseen tilanteeseen voidaan sopeutua, mikäli yhteistyökumppanista halutaan pitää kiinni. Herää kysymys: Onko silloin haaste niin pieni, ettei sitä ole kannattanut tuoda julki ja yrittää korjata haasteellinen tilanne? Näyttäisi myös siltä, että lieventävien tekijöiden analyysi luultavasti tehdään myös ennen haasteen julkituontia aivan kuin Tidströmin ja Åhmanin (2006: 286) tutkimustuloksissa on esitetty.

6.4.4. Normalisointi

Empiirisessä aineistossa löytyi vain muutama viite normalisointiin. Kyseessä oli kaikissa tapauksissa myynti- ja markkinointiyhteistyöhön liittyvät haasteet. Haasteet liittyivät kateuden aiheuttamiin riitoihin myymälässä ja siihen, että käsityöyrittäjät eivät pysty ja ehdi sitoutumaan myyntityöhön käsitöiden tekemiseltä. Kummassakin tapauksessa ongelmatilanteita on pyritty ratkaisemaan palkkaamalla ulkopuolinen myyjä. Normalisointi on kuitenkin ollut väliaikainen ratkaisu ja alkuperäinen haaste on palannut.

Sit me saatiin siihen, jo niin ku saatiin rahoitus, että me saatiin sinne myyjä. Oliskohan se ollut jotain puoli vuotta tai 9 kuukautta, niin sitten meni vähän paremmin. Mutta aina vaan oli sitten ne riidat, että sun tavaraa myydään näin paljon ja mun tavaraa ei myydä. Eli se meni tällaseen. (18)

Me lopetettiin sitten, kun me ei saatu enää myyjää. Ja me, jotka oltiin niin ku, me ei oltais voitu keritty olla siellä. Ei pysty sitoutua... että mulla oli sitten lappu ovella, että mä oon siellä. Että, jos joku asiakas tulee mun perääni sinne... (10)

Haastatteluissa haasteellisen tilanteen normalisoinnista ja jälkitarkastuksesta oli hyvin vähän aineistoa. Aineiston mukaan muutamaa haasteellista tilannetta on pyritty normalisoimaan ulkopuolisen ratkaisun avulla. Herää kysymys, että onko haasteellisen tilanteen ainoat ratkaisut haasteen hiljainen hyväksyminen tai yhteistyösuhteen lopettamien. Myös hieman mietityttää, että miksi normalisointia ei tehdä. Johtuuko se siitä, että halutaan vältellä haasteiden ratkaisuja konfliktien pelossa? Vai puuttuuko yhteistyökumppaneilta tietoa ja keinoja miten haasteista voisi lähteä ratkaisemaan? Haasteellisen tilanteen normalisointi ja jälkitarkastus ilmiselvästi kaipaa lisätutkimusta.

6.4.5. Suhteen jatkaminen tai lopettaminen

Yhteistyösuhteen lopettaminen ei välttämättä ole kummankin yhteistyösuhteen osapuolen päätös, vaan toinen osapuoli ehkä olisi halunnut jatkaa suhdetta. Alla olevassa tapauksessa vastapuoli oli rohkeasti julkituonut asian.

Ja sit se loppuu siihen. Ja, se, että meidän tuotteet sopii hyvin yhteen. X-tuotteet ja meidän Y-tuotteet, niistä saa upeita juttuja, jos haluaa. Mä olisin tärkeää niin ku mielelläni jotakin teettänytkin, jotain juttuja, esimerkiksi joista olis voinut tehdä lahjapaketteja ja kokonaisuuksiakin. Että se ei vaan koskaan saanut siipien alle mitään. (9)

Suhde voidaan lopettaa myös ilman julkituontia. Silloin voidaan jättää vaan yhteydenpito eli yhteistyösuhteen päättämispäätöstä ei tuoda julki vastapuolelle.

Että justiin tää ammatillisuus sitten tota on taustalla. Että samalla suhteessa sitten mikä tota niin, niin on vaikuttanut siihen, että suhde on niin ku loppunut siinä mielessä on justiin että se ei toimikaan enää semmoisena. (7)

No, kyllä se on niin, että jos ei yhtään synkkaa niin, kyllä se on yksi ainut reissu, joka vaan tehdään. (12)

Mutta sitten yhtäkkiä kun toinen on ruvennut menestymään ja yhteydenpito on loppunu. (8)

Suhteen lopettamisessa voi joutua käyttämään ulkopuolista apua, kun suhde halutaan lopettaa. Tällöin pyritään minimoimaan vahingot, esimerkiksi taloudelliset saatavat.

No siinä tapahtui niin, että. Mä olin varma, että tota noin, että mä haluan heti tästä pois. Kertakaikkiaan ei tule mitään. Mä en hermojani tällaisen takia rupee menettämään ollenkaan. Ja sitten mä pelkäsin, että ne ei laske mua pois. Että ne haluaa pitää mua siinä kiinni. No sitten tuoli vaihe, että ne halus niin ku heittää mun suorastaan ulos heti välittömästi... Siinä kohdasta sitten mulla pimahti kerta kaikkiaan. Sitten kun mä oon yrittäjien jäsen, niin mä soitin jo lakimiehelle ja sanoin, että tilanne on tämä. Mä en selviä enää yksin tästä hommasta. Niin se laitto sitten sen homman vireille ja ryhtyi sen X:n kanssa kirjeenvaihtoon. Musta tehtiin varas ja mikä (2)

Kilpailevien käsityöyrittäjien yhteistyösuhde ja myös usein ystävyssuhde loppuu yleensä, kun toinen osapuoli on opportunistisesti pettänyt toisen luottamuksen sosiaalisesti ja toiminnallisesti esimerkiksi varastamalla ammatillisia tai liiketoimintaan liittyviä salaisuuksia.

Tämä oli niin kauhea isku mulle, että mä aattelin, etten mä selviä. Mä oon sellanen, että ystävä on mun loppuelämän. Sitten kun joku tekee näin. Se oli niin kauhia, että mä aattelin, että mä en selviä ikään tästä. (19)

Haastatteluissa ilmeni, että yhteistyösuhteen vaatima aika ja työmäärä yllättävät varsin kin myynti- ja markkinointiosuuskunnissa. Se voi johtaa luonnolliseen osuuskunnasta luopumiseen ja tyytymiseen vain vapaamuotoiseen yhteistyöhön.

Me tultiin siihen tulokseen, että me voidaan kokoontua ilman osuuskuntaa vapaamuotoisemmin. Mitä sitten ei oo paljon tehty. (12)

Näyttää siltä, että yhteistyösuhde lopetetaan hyvinkin herkästi kilpailevien käsityöyritysten yhteistyössä. Syynä lienee se, että yhteistyöstä sovitaan vain suullisesti. Tidström ja Hagberg-Anderssonin (2010: 1) mukaan suulliset sopimukset ovat usein syynä siihen, joka muuttaa samanaikaisen kilpailun ja yhteistyön kilpailuksi. Tämä lienee myös syynä siihen, että yhteistyösuhde lopetetaan. Näyttää myös, että suhteeseen liittyvät haasteet, kuten kumppanin valinta ja opportunistinen käytös ovat sellaisia haasteita, joista on vaikea hallita. Aikaisempi tutkimus (Tähtinen ym. 2007: 11) tukee tätä päätelmää. Tähti-nen ja Halinen-Kailan (1997:16) mukaan ennakoivat haasteet yleensä ennustavat suh-teen epäonnistumista. Näyttää myös siltä, että, jos käsityörittäjällä on aikaisempia ko-kemuksia yhteistyösuhteesta ja niiden haasteista, niin uutta yhteistyösuhdetta harkitessa osataan jos arvioida yhteistyösuhteen kannattavuutta ja varautua ennakolta yhteis-työsuhteen haasteisiin. Äyväärin (2006) tutkimus käsityörittäjien verkosto-osaamisesta tukee tätä käsitystä.

6.5. Yhteenveto empiirisen tutkimuksen tuloksista

Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteet painottuvat suhteeseen liittyviin haasteisiin. Ehkä yllättäen haasteet liittyivät myös toimintoihin, mutta myös organisato-risia ja ulkopuolisia haasteita löytyi. Taulukossa 6 on yhteenveto käsityöyritysten eri yhteistyömuotojen haasteista eri yhteistyökonteksteissa. Kuviossa 6 on kuvattu kilpaile-vien käsityöyritysten yhteistyön haasteiden ja haasteiden hallinnan viitekehys.

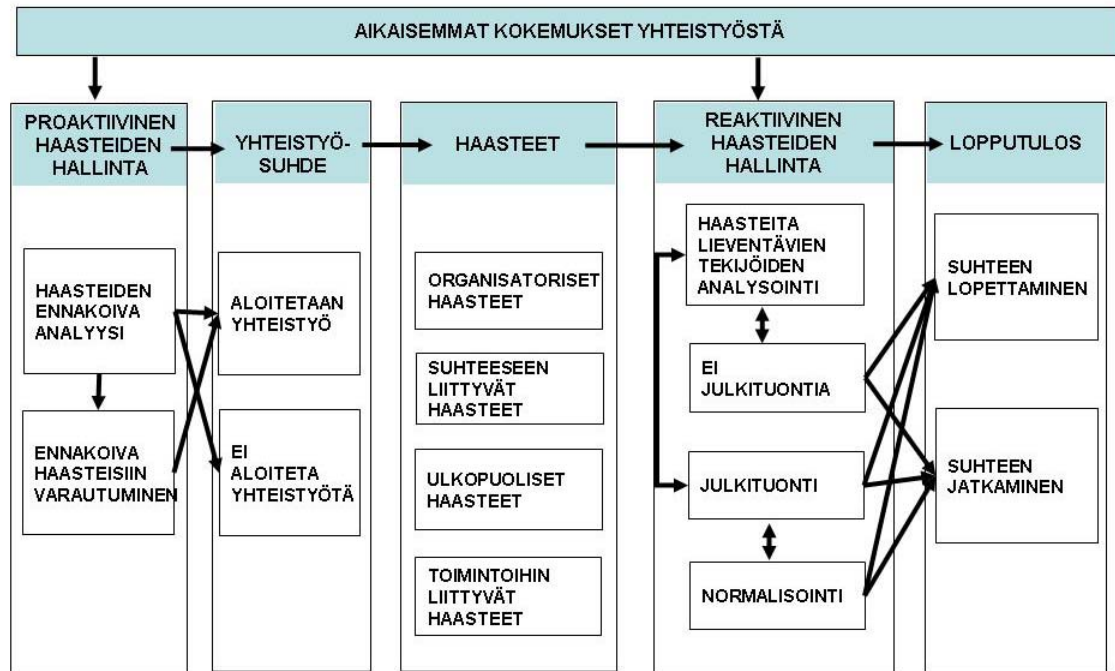
Taulukko 6. Yhteenveto kilpailevien käsityöyritysten yhteistyömuotojen haasteista.

KILPAILEVIEN KÄSITYÖYRITYSTEN YHTEISTYÖN HAASTEET	vapaamuotoinen yhteistyö	koulutus- ja projekti- yhteistyö	tuotekehitysyhteistyö	hankintayhteistyö	tuotantoyhteistyö	myynti – ja markki- nointiyhteistyö
1 Organisatoriset haasteet						
1.1. Ennakoivat haasteet						
• huono ammatillinen osaaminen	-	X	-	-	-	X
• huono taloudellinen tilanne	-	-	-	-	-	-
1.2. Ennakoimattomat haasteet						
• konkurssi	-	-	-	-	-	-
• muutokset yrityksessä	-	-	-	-	-	-
• virheet strategisessa johtamisessa ja operatiivisessa toiminnassa.	-	-	-	-	-	-
• henkilökohtaisten suhteiden muutokset	-	-	-	-	-	X

2. Suhteeseen liittyvät haasteet						
2.1. Ennakoivat haasteet						
Kumppanin valinta						
• Itsenäisyyden tarpeen ja riippuvuuden haasteet	-	-	-	-	-	X
• Roolien epäselvyys, tyytymättömyysrooliin, työnjaon epäselvyys	X	X	-	-	X	X
• Kumppanien erilaisuudesta johtuvat haasteet	X	X	X	-	-	X
• Kumppanien samanlaisuudesta johtuvat haasteet	-	-	-	-	X	-
• Resurssien erilaisuus ja yhteensopimattomuus	-	-	-	-	-	-
Tiedon jakamiseen ja suojaamiseen ja liittyvät haasteet	X	-	X	-	X	X
2.2. Ennakoimattomat haasteet						
• Yksittäisten liiketoimien epäonnistuminen	-	-	-	-	-	X
• Tyytymättömyys koko suhteeseen	X	-	-	-	-	-
• Tyytymättömyys suhteen toisen osapuolen opportunistiseen käyttäytymiseen	X	X	X	-	X	X
3. Ulkopuoliset haasteet						
3.1. Ennakoivat haasteet						
• tarjolla on runsaasti vaihtoehtoisia ja saatavilla olevia yhteistyökumppaneita	-	-	-	-	-	-
• ympäristön dynaamisuus	-	-	-	-	-	-
• teknologisten muutosten nopeus	-	-	-	-	-	-
3.2. Ennakoimattomat haasteet						
• Muutokset toimintaympäristössä	-	-	-	-	-	-
• Muutokset toimialalla	-	-	-	-	-	X
4. Toimintoihin liittyvät haasteet						
4.1. Yhteistyön suunnitteluun liittyvät haasteet						
• suunnittelemattomuus	-	-	-	-	-	X
4.2. Operationaaliset haasteet						
• koordinaatio-ongelmat	-	-	-	X	-	X

Kilpailen käsityöyritysten haasteiden hallinnassa ensimmäinen vaihe on proaktiivinen haasteen hallinta, joka voidaan jakaa analysointiin ja yhteistyösuhteen ennakkosuunnitteluun. Yhteistyösuhteen ennakkosuunnittelu sisältää yhteisen suunnittelun, mutta myös yrityksen oman varautumisen haasteisiin yhteistyössä. Se tarkoittaa yleensä tiedon ja tuoteideoiden suojaamista ja varautumista ennalta tuotekopioihin. Proaktiiviseen haasteiden hallinnan käyttöön vaikuttaa käsityöyrittäjien aikaisemmat kokemukset yhteistyöstä. Tämän seurauksena yhteistyöhön lähdetään tai ei. Näyttää siltä, että reaktiivinen haasteen hallinta alkaa lieventävien tekijöiden analyysillä, jossa punnitaan suhteen hyvät ja huonot puolet. Yleensä käsityöyrittäjät tekevät sen itsekseen. Tämän tuloksena voidaan lähteä lopettamaan suhdetta, hyväksymään haasteellinen tilanne tai pyritään korjaamaan haastetta. Seuraavassa vaiheessa käsityöyrittäjä joko tuo julki kumppanille haasteellisen tilanteen tai ei. Varsinkin jos haasteellisen tilanne ei ole liian suuri, niin se voidaan hyväksyä yhteistyösuhteeseen kuuluvana ja sopeudutaan tilanteeseen. Mikäli haasteellista tilannetta ei hyväksytä, niin voidaan lähetä suoraan lopettamaan suhdetta. Mikäli haasteellinen tilanne julkituodaan yhteistyökumppanille, niin vastapuolen reaktioiden seurauksena pohditaan uudelleen lieventävien tekijöiden analyysissä halutaanko korjata haasteellisen tilanne vai lopetetaanko suhde. Mikäli haasteen normalisointiprosessiin lähdetään, niin se ei kuitenkaan takaa, että suhde jatkuu, vaan

normalisointi voi epäonnistua ja suhde lopetetaan. Tämän tutkimuksen perusteella näyttää siltä, että normalisointi on harvinaista. Näyttää siltä, että haasteellinen tilanteessa toimitaan varsin mustavalkoisesti, haaste joko hyväksytään tai se johtaa yhteistyösuhteen lopettamiseen. Kuvioon 6 on kuvattu kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteiden ja haasteiden hallinnan viitekehys.



Kuvio 6: Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteiden ja haasteiden hallinnan viitekehys.

7. JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa tehdään tämän tutkielman johtopäätökset. Ensin vastataan tutkimuskysymyksiin. Sen jälkeen tarkastellaan teoreettista ja käytännöllistä kontribuutiota ja tämän tutkimuksen rajoituksia. Lopuksi ehdotetaan jatkotutkimusehdotuksia.

Tämän tutkielman tavoitteena oli lisätä ymmärtämystä kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteista ja niiden hallinnasta. Tutkimuskysymykset olivat:

1. Mitä haasteita on kilpailevien käsityöyritysten yhteistyössä?
2. Miten kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteita hallitaan?

Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteet

Tämän tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että suurimmat haasteet kilpailevien käsityöyritysten yhteistyössä ovat suhteeseen liittyviä ennakoivia ja ennakoimattomia haasteita. Ennakoivat haasteet liittyvät kumppanin valintaan ja roolien epäselvyyksiin. Ennakoimattomat haasteet liittyvät opportunistiseen käyttäytymiseen. Myös toimintoihin liittyvät haasteet kuten yhteistyön suunnittelemattomuus toi yhteistyösuhteeseen ongelmia. Organisatorisia ja ulkopuolisia haasteita havaittiin vähän. Haasteita havaittiin eniten lähellä asiakasta, eli myynti- ja markkinointiyhteistyössä.

Kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteiden hallinta

Tämän tutkimuksen mukaan kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteiden hallinta alkaa proaktiivisesti mahdollisen yhteistyökumppanin ja yhteistyösuhteen analysoinnilla sekä yhteistyösuhteen suunnittelulla. Yhteistyötä suunnitellaan yhdessä, mutta yritykset varautuvat ennalta myös tiedon suojaamiseen ja tuoteideoiden ja tuotekopioinnin ehkäisemiseen. Varsinkin niillä käsityöyrityksillä, joilla on aikaisempaa joko hyvää tai huonoa kokemusta yhteistyösuhteesta, osaavat ennakolta paremmin suunnitella ja arvioida yhteistyösuhdetta.

Reaktiivisessa haasteen hallinnassa alkaa yleensä lieventävien tekijöiden analyysillä yksin tehden. Sen perusteella joko hyväksytään ja sopeudutaan haasteelliseen tilanteeseen tai lähdetään yhdessä korjaamaan tilannetta tai lopetetaan suhde. Seuraavassa vaiheessa haaste tuodaan julki tai ei tuoda julki. Julkituonnin jälkeen voidaan lähteä normalisoimaan tilannetta tai suhde puretaan. Normalisointia käytetään harvoin ja se voi myös epäonnistua ja johtaa suhteen päättymiseen.

Käytännöllinen ja teoreettinen kontribuutio

Verraten aikaisempaan käsityöyrittäjyyden tutkimukseen tämän tutkimuksen kontribuutio on siinä, että se, että kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteita ei ole tutkittu aikaisemmin eikä myöskään miten haasteita hallitaan.

Tämän tutkimus osoittaa, että kilpailevat käsityöyrittäjät monesti ryntäävät yhteisösuhteeseen luullen suhteen olevan aina onnistunutta. Tämä tutkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta, että käsityöyrittäjien tulisi ymmärtää, että kilpailevien käsityöyritysten yhteistyöhön liittyy aina ongelmia. Hyvin monta ongelmaa voidaan välttää kuitenkin suunnitellulla, oikealla kumppanin valinnalla ja varautumalla ja tiedostamalla, että ennakoimattomia haasteita voi tulla yhteistyösuhteessa vastaan. Toisaalta taas tämän tutkimuksen perusteella käsityöyrittäjät saavat mallin kilpailevien käsityöyritysten yhteistyön haasteiden hallintaan. Yhteistyösuhdetta ei tarvitse heti lopettaa tai sopeutua ensimmäisen haasteen ilmaantuessa, vaan yhteistyösuhdetta voidaan lähteä normalisoimaan ja haasteita voidaan poistaa haasteen hallinnan prosessin mukaisesti.

Rajoitukset

Tämä tutkimus on laadullinen tutkimus, joten tutkimustulokset koskevat näitä haastateltavia eteläpohjalaisia käsityöyrityksiä. Tutkimustuloksista ei voida tehdä liikaa yleistyksiä, jotka koskisivat kaikkia käsityöyrityksiä Etelä-Pohjanmaalla tai Suomessa. Koska saadut tulokset ovat kuitenkin samassa linjassa kuin aikaisempi käsityötutkimus ja tutkimus samanaikaisesta kilpailusta ja yhteistyöstä, niin voidaan todeta että tutkimustuloksia voidaan pitää suuntaa antavina, ja siinä mielessä yleistää.

Toinen rajoitus koskee haasteita ja niiden hallintaa. Haastatteluissa on kuultu yleensä vain toisen osapuolen näkemys ja yhteistyösuhteen toisen osapuolen näkökulma jää epäselväksi. Totuus saattaisi olla toisenlainen, jos kumpaakin osapuolta kuultaisiin jokaisen haasteen kohdalla. Tidströmin (2006: 173) mukaan informantit pelkäävät paljastaa kaikkea, kuten negatiivisia asioita itsestään tai yrityksestä silloin, kun tutkitaan arkoja ja kriittisiä aiheita.

Jatkotutkimusehdotukset

Tulevaisuuden tutkimus voisi jatkaa aihetta erilaisilla empiirisen tutkimuksen asetelmilla ja saada vielä rikkaampi kuva kilpailevien käsityöyritysten yhteistyöstä. Esimerkiksi tilastollisella tutkimuksella ja suuremmalla otoksella pystyttäisiin konfirmoimaan tai kumoamaan tämän tutkimuksen tuloksia.

Analyysissä haasteiden hallinnan prosessi jäi hieman epämääräiseksi haasteen lieventävien tekijöiden analyysin, normalisoinnin ja jälkitarkastuksen osalta. Lisäksi haasteen hallinnassa painottui proaktiivinen haasteen hallinta. Proaktiivista haasteen hallintaa ei kuitenkaan ollut alkuperäisessä Tähtisen, Paparoidamisin ja Chumpitazin (2007) haasteiden hallinnan mallissa. Kuitenkin Äyvärin (2006: 138, 216–217) ja Sivulan (2006 38–40) tutkimuksissa voidaan tulkita olevan viittauksia ennakoivaan haasteiden hallintaan. Lisätutkimuksella saataisiin lisäymmärrystä haasteen hallinnan prosessista.

Tämä tutkimus keskittyi horisontaaliseen käsityöyritysten yhteistyöhön. Tämän tutkimuksen ulkopuolelle jäi paljon haastatteluaineistoa, jossa käsiteltiin myös vertikaalisen yhteistyön haasteita. Siinä aineistossa näytti olevan myös paljon haasteista. Olisi mielenkiintoista selvittää jatkotutkimuksessa mitkä ovat käsityöyritysten vertikaalisen yhteistyön haasteet ja miten haasteita voidaan hallita.

LÄHDELUETTELO

- Alajousijärvi, K., Möller, K. & Tähtinen, J. (2000). ” Beautiful Exit: how to leave your business partner?” *European Journal of Marketing* 34:11/12, 1270-1290.
- Anttila, P. (1993). *Käsityön ja muotoilun teoreettiset perusteet*. Porvoo: WSOY.
- Anttila, P. (2002). Mitä käsityöyrittäjyys on? Kommentti. Teoksessa: *Käsin tehty tulevaisuus*. Näkökulmia käsityöyrittäjyyteen, 32–36. Toim. Luutonen, M. & Äyväri, A. Helsinki: Edita.
- Axelsson, B. (1992). Network Research -Future Issues. Teoksessa: *Industrial Networks. A New View of Reality*, 237. Toim. Axelsson, B. & Easton, G. London: Routledge.
- Baglieri, D. (2009). Coopetitive strategies for knowledge creation: managing university-industry relationships in biotechnology. Teoksessa *Coopetition Strategy. Theory, experiments and cases*, 128–145. Toim. Dagnino, G. & Rocco, E. Lontoo: Routledge. E-kirja.
- Baglieri, D. & Dagnino, G. & Giarratana, M. & Gutierrez, I. (2008). Guest Editor’s Introduction to the special issue on coopetition strategy. *Management Research* 6:3, 157–163.
- Barney, J. (1986). Types of Competition and the Theory of Strategy: Toward an Integrative Framework. *Academy of Management Review* 11:4, 791–800.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17:1, 99–120.
- Barney, J. & Zajac, E. (1994) Competitive Organizational Behavior Toward an Organizationally-Based Theory of Competitive Advantage. *Strategic Management Journal* 15, 5–9.
- Bengtsson, M. & Kock, S. (2000). ”Coopetition” in Business Networks – to Cooperate and Compete Simultaneously. *Industrial Marketing Management* 29, 411–426.
- Bonel, E. & Rocco, E. (2009). Coopetition and business model change: a case-based framework of coopetition-driven effects. Teoksessa *Coopetition Strategy. Theory, experiments and cases*, 191–218. Toim. Dagnino, G. & Rocco, E. Lontoo: Routledge. E-kirja.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological paradigms and organisational analysis*. London: Heinemann.
- Calonius, M. (2004). *Luovan yhteiskunnan rakenteet, luovat toimialat ja muotoiluala*. Keskusteluaiheita no. 945. [online] Helsinki: ETLA. Saatavana Word Wide Webistä: http://www.etla.fi/files/1143_Dp945.pdf

- Castaldo, S. & Dagnino, G. (2009). Trust and Coopetition: the strategic role of trust in interfirm cooperative dynamics. Teoksessa *Coopetition Strategy. Theory, experiments and cases*, 74–100. Toim. Dagnino, G. & Rocco, E. Lontoo: Routledge. E-kirja.
- Chen, M-J. (1996). Competitor analysis and interfirm rivalry: toward a theoretical integration. *Academy of Management Review* 21:1, 100–134.
- Chen, M-J., Su, K-H. & Tsai W. (2007) Competitive tension : The awareness-motivation-capability perspective. *Academy of Management Journal* 50:1, 101–118.
- Chin, K-S. & Chan, B. L. & Lam, P-K. (2007). Identifying and prioritizing critical success factors for coopetition strategy. *International Management & Dats Systems* 108:4, 437–454.
- Contractor, F. & Lorange, P. (2002). The Growth of alliances in the knowledge-based economy. *International Business Review* 11: 4, 485–502.
- Dagnino, G. & Di Guardo, M. & Galvano, M. (2008). Coopetition Capabilities in Action: The Cases of Wintel and Mactel. *Proceedings of the 3rd EIASM Co-opetition strategy Workshop 7–8.2.2008. Madrid, Spain.*
- Dagnino, G. & Padula, G. (2002). Coopetition Strategy. A new kind of interfirm dynamics for value creation. *The European Academy of Management (EURAM 9–11.3.2002. Stockholm.*
- Dagnino, G. (2009). Coopetition strategy: a new kind of interfirm dynamics for value creation. Teoksessa *Coopetition Strategy. Theory, experiments and cases*, 25–43. Toim. Dagnino, G. & Rocco, E. Lontoo: Routledge. E-kirja.
- Dagnino, G. & Rocco, E. (2009). Introduction - coopetition strategy : ”a path recognition” investigation approach. Teoksessa *Coopetition Strategy. Theory, experiments and cases*, 1–21. Toim. Dagnino, G. & Rocco, E. Lontoo: Routledge. E-kirja.
- Denzin, N. & Lincoln, Y. (2003). *Collecting and Interpreting Qualitative Materials*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Doz, Y. & Hamel, G. (1998). *Alliance advantage*. Boston: *Harvard Business School Press*.
- Elo, S. & Kyngäs, H. (2007). The qualitative content analysis process. *Journal of Advanced Nursing* 62:1, 107–115.
- Eriksson, P. & Kovalainen A. (2008). *Qualitative Methods in Business Resesearch*. Los Angeles: Sage.

- Etgar, M. (1979). Sources and Types of Intrachannel Conflict. *Journal of Retailing*. 55: 1, 61–78.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2000). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- European Commission (2009), *Enterprise and Industry. Small and medium size enterprises (SMEs), Craft and micro-enterprises*. [Siteerattu 2.11.2009] Saatavana World Wide Webistä: http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/promoting-entrepreneurship/crafts-micro-enterprises/index_en.htm.
- Galvano, M. & Garaffo, F. (2007) The Promise of Coopetition as a Stream of Research in Strategic Management. *EURAM 16–19.3.2007, Paris France*.
- Garaffo, F. & Rocco, E. (2009). Competitor analysis and interfirm coopetition: a two-step model to assess the rival's interest and commitment in a cooperative agreement. Teoksessa *Coopetition Strategy. Theory, experiments and cases*, 44–63. Toim. Dagnino, G. & Rocco, E. Lontoo: Routledge. E-kirja.
- Garcia, C. & Velasco C. (2002). Co-opetition and Performance: Evidence from European Biotechnology Industry. 2. *Annual Conference of EURAM, Stockholm 9–11.3.2002*.
- Garcia, R. & Atkin T. (2002). Co-opetition for the Diffusion of Resistant Innovations: A Case study in the Global Wine Industry. *The European Academy of Management. EURAM 9–11.3.2002. Stockholm*.
- Gnyawali, D. & Madhavan, R. (2001). Cooperative networks and competitive dynamics: a structural embeddedness perspective. *A Academy of Management Review* 26:3, 431–445.
- Gnyawali, D. & Park, B-J. (2008). Drivers of Co-Opetition for Technological Innovation. *Proceedings of the 3rd EIASM Co-opetition strategy Workshop, 7–8.2.2008. Madrid*.
- Gnyawali, D. & Park, B-J. (2009). Co-opetition and Technological Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises: A Multilevel Conceptual Model. *Journal of Small Business Management* 47:3, 308–330.
- Gomes-Casseres, B. (1999). *The alliance revolution*. Cambridge: Harvard University Press.
- Halinen A. & Tähtinen, J. (2002). A process theory of relationship ending. *International Journal of Service Industry Management* 13: 2, 163-180.
- Hallahan, K. (2001). The dynamics of issues activation and response: an issues processes model. *Journal of Public Relations Research* 13: 1, 27–59.

- Hamel, G. & Doz, Y. & Phahalad, C. (2002). Collaborate with Your Competitors and Win, Teoksessa *Harvard Business Review on Strategic Alliances*, 1–21. USA: Harvard Business School Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2010). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2008). *Tutki ja kirjoita*. 13. –14., osin uudistettu painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Håkansson, H. (1989). *Corporate technological behaviour. Co-operation and networks*. London: Routledge.
- Håkansson, H. & Ford, D. (2002). How should companies interact in business networks? *Journal of Business Research* 55:2, 133–139.
- Håkansson, H. & Snehota, I. (1989). No business is an island: the network concept of business strategy. *Scandinavian Journal of Management* 5:3, 187–200.
- Khanna, T., Gulati, R. & Nohria, N (1998). The dynamics of learning alliances: Competition, cooperation and relative scope. *Strategic Management Journal*, 19:3, 193–210.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kotzab, H. & Teller, C. (2003). Value-adding partnerships and co-opetition models in the grocery industry *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 33:3, 268–281.
- Kovalainen, A. (2002). *Mitä käsityöyrittäjyys on?* Teoksessa: *Käsin tehty tulevaisuus. Näkökulmia käsityöyrittäjyyteen*, 11–31. Toim. Luutonen, M. & Äyväri, A. Helsinki: Edita.
- Krippendorff, K. (2004). *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology*. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.
- Kuula, A. (2006). *Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys*. Tampere: Vastapaino.
- Käsillä yrittäminen. Käsityöalan yrittäjyyden kehittämisstrategia 2007–2013. (2006). *KTM Julkaisuja 36/2006*. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.

- Käsityö- yrittäjyys- hyvinvointi. Uusia liiketoimintapolkuja. (2005). *KTM Julkaisuja 9/2005*. Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- Käsityön ja taidekäsityön markkinointi Euroopassa. (2007). Helsinki: Käsi- ja taideteollisuusliitto Taito ry.
- Käsityöyrittäjä 2009-selvitys. (2009). Helsinki: Käsi- ja taideteollisuusliitto Taito ry.
- Käsityöyritysten tila ja kehitys. Vuoden 2000 barometri. (2001). Helsinki: Käsi- ja taideteollisuusliitto ry. & Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- Käsityöyritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät. (2004). Helsinki: Kauppa- ja teollisuusministeriö.
- Laaksonen, P. (2002). Käsityötuotteisiin ja – palveluihin liitetyt merkitykset. Kommentti. Teoksessa: *Käsin tehty tulevaisuus. Näkökulmia käsityöyrittäjyyteen*, 102–105. Toim. Luutonen, M & Äyväri, A. Helsinki: Edita
- Lado, A. & Boud, N. & Hanlon, S. (1997) Competition, cooperation, and the search for economic rents: a syncretic model. *Academy of Management Review* 22:1, 110–141.
- Laine, A. (2002) Sources of conflict in cooperation between competitors. *Proceedings of the 18th Annual IMP Conference* September 5–7, 2002, Dijon.
- Lehner, C. & Leyronas, C. (2009). Small-Business Group Formation as an Entrepreneurial Development Model. *Entrepreneurship Theory and Practice* May 2009, 645–667.
- Lith, P. (2005). Käsityöyrittäjyys Suomessa 2000-luvulla. Yritykset ja alan keskeiset kehityslinjat. *KTM Julkaisuja 10/2005*.
- Locate Craft. Käsi- ja taideteollisuusalan yritysten tunnistus ja kartoitushanke. (2009) Etelä-Pohjanmaan käsi- ja taideteollisuus ry.
- Loebbecke, C & van Fenema P. (1998) *Interorganization knowledge sharing during Coopetition* [online]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.mm.uni-koeln.de/team-loebbecke-publications-conf-proceedings/Conf-029-1998-Interorganisational%20Knowledge%20Sharing.pdf>.
- Luutonen, M. (2002). Käsityötuotteisiin ja -palveluihin liitetyt merkitykset. Teoksessa: *Käsin tehty tulevaisuus. Näkökulmia käsityöyrittäjyyteen*, 72–101. Toim. Luutonen, M & Äyväri, A. Helsinki: Edita.
- Luutonen, M. & Äyväri, A. (2002). Käsin tehty tulevaisuus - Keskeiset viestit. Teoksessa: *Käsin tehty tulevaisuus. Näkökulmia käsityöyrittäjyyteen*, 201–209. Toim. Luutonen, M & Äyväri, A. Helsinki: Edita.

- Luutonen, M. (2005a). Käsin tehty mahdollisuus. Teoksessa: *Käsityörittäjyys Suomessa 2000-luvulla*, 69–86. KTM Julkaisuja 10/2005.
- Luutonen, M. (2005b). Käsityöläisyyden tulevaisuus. Teoksessa: *Tekstejä ja kangastuksia. Puheenvuoroja käsityöstä ja sen tulevaisuudesta*, 174–185. Toim. Kaukinen L. & Collanus, M. Tampere: Akatiimi
- Luo, W. & Slotegraaf, R. & Pan X. (2006). Cross-Functional “Coopetition”: The Simultaneous Role of Cooperation and Competition Within Firms. *Journal of Marketing* 70, 67–80.
- Luo, X. & Rindfleisch A. & Tse, D. (2007). Working with Rivals: The Impact of Competitor Alliances on Financial Performance. *Journal of Marketing* XLIV, 73–83.
- Luo, Y. (2005). Toward coopetition within a multinational enterprise: a perspective from foreign subsidiaries. *Journal of World Business* 40, 71–90.
- Madhavan, R., Gnyawali, D. & He, J. (2004). Two's company, three's a crowd? Triads in cooperative-competitive networks. *Academy of Management Journal* 47:6, 918–927.
- Mariani, M. (2007). Coopetition as an Emergent Strategy. *International Studies of Management & Organization*. 37:2, 97–126.
- Meyer, H. (1998). My Enemy, My Friend. *Journal of Business Strategy* 19:5, 10–16.
- Miles, R., Snow, C. & Miles, G. (2000) The Future org. *Long Range Planning*. 33:3, 300–321.
- Mione, A. (2009). When entrepreneurship requires coopetition: the need for standards in the creation of a market. *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* 8:1, 92–109.
- Mir, R. & Watson, A. (2001). Critical realism and constructivism in strategy research: Toward a synthesis. *Strategic Management Journal* 22: 12, 1169–1173.
- Mitchell, W., Dussauge, P. & Garrette, B. (2002) Alliances With Competitors: How to Combine and Protect Key Resources? *Creativity and Innovation Management* 11:3, 203–223.
- Morris, M. H. & Kocak, A. & Özer, A. (2007). Coopetition as a small business strategy: Implications for performance *Journal of Small Business Strategy* 18:1, 35–55.
- Nalebuff, B. & Brandenburger, A. (1996). *Co-opetition*. Göteborg: ISL Förlag AB.
- Niiniluoto, I. (2002). *Critical Scientific Realism*. Oxford: Oxford University Press. [Sitetattu 27.3.2011] Saatavana World Wide Webistä: <http://www.elib.edu.et/bitstream/123456789/7447/2/04367.pdf>.

- Padula, G. & Dagnino G. (2007). Untangling the Rise of Coopetition. The Intrusion of Competition in a Cooperative Game Structure. *International Studies of Management & Organization*. 37:2, 32–52.
- Porter, M. (2001). Toward a productivity-based approach to evaluation mergers and joint venture. *Antitrust Bulletin* 46:4, 919–958.
- Reijonen, H. & Komppula, R. (2004). *Craft Entrepreneur's growth-motivation – a case study of female entrepreneurs on North Karelia*. University of Joensuu. Department of Business and Economics (Marketing). Discussion papers No. 18.
- Rindfleisch, A. & Moorman, C. (2003). Interfirm cooperation and customer orientation. *Journal of Marketing Research* 40:2, 421–436.
- Rintaniemi, P. (2002). Käsityötuotteisiin ja – palveluihin liitetyt merkitykset. Kommentti. Teoksessa: *Käsin tehty tulevaisuus. Näkökulmia käsityöyrittäjyyteen*, 106–109. Toim. Luutonen, M & Äyväri, A. Helsinki: Edita.
- Rusko, R. (2011) Exploring the concept of Coopetition: A Typology for the strategic moves of the Finnish forest industry. *Industrial Marketing Management* 40:2, 311–320.
- Salo, A., Tähtinen, J. & Ulkuniemi, P. (2009). Twists and turns of triadic business relationship recovery. *Industrial Marketing Management* 38, 618–632
- Sivula, K. (2006). Käsityöyritykset verkostotaloudessa. Teoksessa: *Käsityön ja matkailun verkostot*, 28–42. Toim. Vehkasalo, J. Helsinki: Käsi- ja taideteollisuusliitto Taito ry.
- SME Observatory 2001. European Commission, 1997–2001. 6th report 2001[online] Saatavana World Wide Webistä:
http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/analysis/doc/ensr_6th_report_en.pdf.
- Smith, P.C. & Laage-Hellman, J. (1992). Small group analysis in industrial networks. Teoksessa: *Industrial Networks. A New View of Reality*. Toim. Axelsson, B. & Easton, G.
- Soekijad, M. & van Wendel de Joode, R. (2009). Coping with Coopetition in knowledge-intensive multiparty alliances: two case studies. Teoksessa: *Coopetition Strategy. Theory, experiments and cases*, 146–165. Toim. Dagnino, G. B. & Rocco, E.. Lontoo: Routledge. E-kirja.
- Taitomarkkinointi. Käsityö- ja muotoiluyritysten markkinointi-selvitys. (2008). Helsinki: Käsi- ja taideteollisuusliitto.

- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal* 18:7, 509–533.
- Tidström, A. (2006). *Conflicts when competitors cooperate*. Hanken Svenska handelshögskolan. Helsingfors: Edita Prima Ltd.
- Tidström, A. & Åhman, S. (2006). The process of ending inter-organizational cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing* 21:5, 281–290.
- Tidström, A. & Hagberg-Andersson, Å. (2010). The influence of time and space on changes from cooperation to competition in business realationships. *The 26th IMP-conference*. Budapest.
- Tilastokeskus (2009) [online]. Saatavana World Wide Webistä: <http://www.stat.fi/meta/kas/mikroyritys.html>.
- Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” Within a Multiunit Organization, and Intraorganizational Knowledge Sharing. *Organization Science* 13:2, 179–190.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Tuomikoski, P. (2002). Käsityön kulttuuriset ja sosiaaliset merkitykset. Teoksessa: *Käsin tehty tulevaisuus*, 40–62. *Näkökulmia käsityöyrittäjyyteen*, 106–109. Toim. Luutonen, M & Äyväri, A. Helsinki: Edita.
- Tähtinen, J. (2001). *The Dissolution Process of a Business relationship. A case study from tailored software business*. Oulun yliopisto. Oulu. Oulu University Press.
- Tähtinen, J. & Halinen-Kaila, A. (1997). The Death of Business Triads: The Dissolution Process of a Net of Companies. *13th IMP-conference*, Lyon.
- Tähtinen, J., Paparoidamis, N. & Chumpitaz, R. (2007). Business Relationship Recovery –A Process Model. *23rd IMP-conference*. Manchester.
- Tähtinen, J. & Vaaland, T. (2006). Business relationships facing the end: why restore them? *The Journal of Business & Industrial Marketing* 21:1, 14–23.
- Vaaland, T. (2002). *Emergence of conflicts in complex projects*. Series of Dissertations 1/2002. Sandvika: Norwegian School of Management BI.
- Vaaland, T. & Håkansson, H. (2000). Exploring interorganizational conflict in complex projects. *16th IMP-conference*. Bath.
- Vilkkä, H. (2005). *Tutki ja kehitä*. Helsinki: Tammi.

- Vilkka, M. (2002). Käsityörittäjyys Euroopan Unionissa. Kommentti Teoksessa: *Käsin tehty tulevaisuus. Näkökulmia käsityörittäjyyteen*, 197–200. Toim. Luutonen, M & Äyväri, A. Helsinki: Edita.
- Walley, K. (2007). Coopetition. An Introduction to the subject and an Agenda for Research. *International Studies of Management & Organization* 37:2. 11–31.
- Waluszewski, A. & Håkansson, H. (2006). The Importance of Angry actors. *Proceedings of the 22nd Annual IMP Conference*, Milan.
- Wartick, S. & Mahon, J. (1994). Toward a substantive definition of corporate issue construct. A Review and synthesis of the literature. *Business & Society* 33:3, 293–311.
- Wilkinson, I. & Young, L. (2002) On Cooperating Firms, Relations and Networks. *Journal of Business Research* 55:2, 123–132.
- Zerbini, F. & Castaldo, S. (2007) Stay in or get out the Janus? The maintenance of multiplex relationships between buyers and sellers. *Industrial Marketing Management* 36, 941–954.
- Zineldin, M (2004). Co-opetition: the organisation of the future. *Marketing Intelligence and Planning* 22: 6/7, 780-790.
- Zineldin, M. & Bredenlöv, T. (2003). Strategic alliance: Synergies and challenges: A case of strategic outsourcing relationship "SOUR". *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management* 33:5, 449–464.
- Yami, S., Lehmann-Ortega L. & Naro, G. (2008). Coopetitive dynamic capabilities: the MSI case in mechanical Industry. *Proceedings of the 3rd EIASM Co-opetition strategy Workshop* 7–8.2.2008. Madrid, Spain.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research. Design and Methods*. Beverly Hills: Sage
- Äyväri, A. (2006). *Käsityörittäjien verkosto-osaaminen*. Helsinki: HSE Print.

Liite 1. Yhteenvedo käsityöyritysten määritelmistä.

määritelmän painotus	Määritelmä
<ul style="list-style-type: none"> käsityömainen valmistus uniikkituotanto, pien-sarjatuotanto muotoiltu tuote taidekäsityötuotteet 	<p>”Yritykset, jotka valmistavat muotoiltuja tuotteita käsityönä tai käsin ohjattuja koneita apuna käyttäen.” (Käsityöyritysten tila ja kehitys 2000: 3)</p> <p>”Käsityöalalla tarkoitetaan toimialoja, joilla valmistetaan yksilöllisiä tai piensarjatuotteita käsityömaisien menetelmin.” (Käsityö-yrittäjyys-hyvinvointi- kirjan esipuhe, 2005)</p> <p>”Käsityöläinen on muotoiltuihin tuotteisiin orientoitunut valmistaja.” HUOM! Tämä eurooppalainen määritelmä on käytössä mm. Espanjassa (SME Observatory, 2001: 70).</p>
<ul style="list-style-type: none"> tuotteisiin kuuluvat myös palvelut yhteys materiaaliin 	<p>”Yritykset, jotka valmistavat muotoiltuja tuotteita käsin tai käsin ohjattuja koneita apuna käyttäen. Tuote voi olla immateriaalinen, kun sen valmistusprosessi johtaa ennen kaikkea taidon oppimiseen tai elämukseen. Tuote voi olla myös korjaus- tai muu palvelu. Yhteys materiaaliin on vahva.” (Luutonen 2002a: 72 ,2005: 174)</p>
<ul style="list-style-type: none"> pieni koko yhteys tiettyihin toimialaluokkiin 	<p>”Käsityöyritykset ovat näkyviä käsityötyyppisiä tuotteita valmistavat ja niiden korjauspalveluja tuottavat alle 10 hengen yritykset, jotka toimivat määrättyillä virallisen toimialaluokituksen toimialoilla”. (Lith 2007: 9-10)</p>
<ul style="list-style-type: none"> luovuus ja innovatiivisuus 	<p>”Käsityö- ja muotoilualan yritystoiminta edustaa luovaa alaa, jossa erityinen osaaminen jalostetaan tuotteiksi ja palveluiksi.” (Käsityöyrittäjäselvitys 2009: 4)</p> <p>”Käsityöyrityksellä on sekä kyky jalostaa oma taiteellinen panos kaupalliseksi, innovatoriseksi tuotteeksi sekä markkinoida ja myydä se.” (Kovalainen (2002: 26.)</p> <p>”Käsityöyrittäjällä on kyky tuottaa töitä, jotka ovat uusia ja omaperäisiä ja odottamattomia ja tarkoituksenmukaisia eli käytännöllisiä tietyn tehtävänannon puitteissa” (Calonius 2004: 6).</p>
<ul style="list-style-type: none"> käsityöosaaminen 	<p>”Käsityöyrityksen perustana on käsityöosaaminen. Se näkyy tuotteiden ja palvelujen ja työsuoritusten konkreettisten elementtien olemuksessa ja ulkoasussa, mikä erottaa käsityötuotannon koneellisesta. Käsityöyrityksen tuotannossa ei käytetä koneita yhtä laajamittaisesti kuin massa-tuotannossa, vaan tuotesarjat ovat suhteellisen lyhyitä. Tuotteiden viimeistelyissä inhimillinen työpanos on suuri.” (Äyväri 2006: 46)</p> <p>”Käsityö elinkeinona on perinnevapaata toimintaa, jossa yksinkertaisin välinein ja vankan osaamisen kautta tartutaan kiinni toiminnallisiin alueisiin, joissa ei tarvitse kilpailla teollisuuden kanssa” (Vilkkä 2002: 199)</p>
<ul style="list-style-type: none"> merkitys 	<p>”Käsityöläisen tuotteen määritelmä: käsityötuotteen erityispiirteiksi mainitaan hyödyllisyys, toimivuus, esteettisyys, taiteellisuus, luovuus, kulttuuriin kiinnittyminen, koristeellisuus, perinteisyys sekä uskonnollinen tai sosiaalinen merkitys ja käsityöllä katsotaan olevan vaikutus lopputulokseen.” (Luutonen 2002: 73)</p>
<ul style="list-style-type: none"> hyväksytty käsityöyrittäjäksi ja suorittanut ammattitutkinnon saatu oikeus käyttää käsityöläisen nimitystä 	<p>”Manuaalisesti suorittavaa työtä tekevä tai erityisesti luovaa työtä tekevä, joka kuuluu hyväksyttyjen käsityöyrittäjien ja ammattitutkintojen listaan.” (SME Observatory, 2001: 70).</p> <p>HUOM! tämä eurooppalainen määritelmä on käytössä mm. Saksassa, Itävallassa ja Luxemburgissa. Näissä maissa käsityöläisiksi luetaan myös mm leipurit, kampaajat ja kosmetologit (SME Observatory, 2001: 70).</p> <p>”Käsityöyrittäjyys on pientä kädentaitoihin perustuvaa yritystoimintaa. Sisältää taidekäsityön ja palvelutoiminnan. Käsityöyrittäjällä täytyy olla käsityöläisten nimike, jonka antaa yleensä käsityöalan järjestö (SME Observatory, 2001: 70).</p> <p>HUOM! Tämä eurooppalainen määritelmä on käytössä mm. Ranskassa, Italiassa, Hollannissa ja Portugalissa”(SME Observatory, 2001: 70).</p>
<ul style="list-style-type: none"> yrittäjä mukana kaikissa yrityksen toiminnoissa paikallisuus toimii lähellä asiakasta 	<p>”Käsityöyrityksessä omistaja on aktiivisesti mukana kaikissa yrityksen toiminnossa varsinkin tuotteiden ja palvelujen tuotannossa. Lisäksi käsityöyrittäjällä on käsityöosaamista, teknistä osaamista ja johtamisosaamista. Lisäksi käsityöyritys toimii lähellä asiakasta ja paikallisia toimintoja.” (European Commission 2009). HUOM! Tämä on Euroopan komission tämän hetkinen määritelmä.</p>

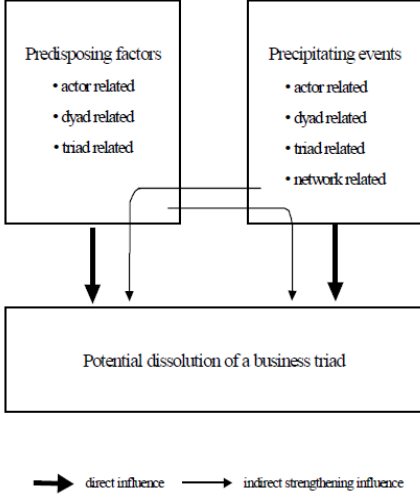
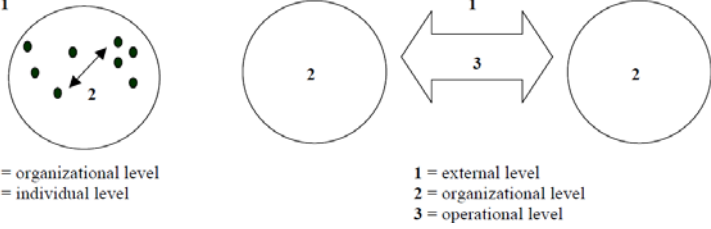
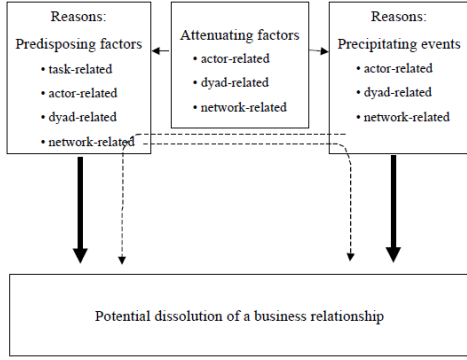
Liite 2. Käsityöyritykset toimialoittain. (Lith 2005: 15)

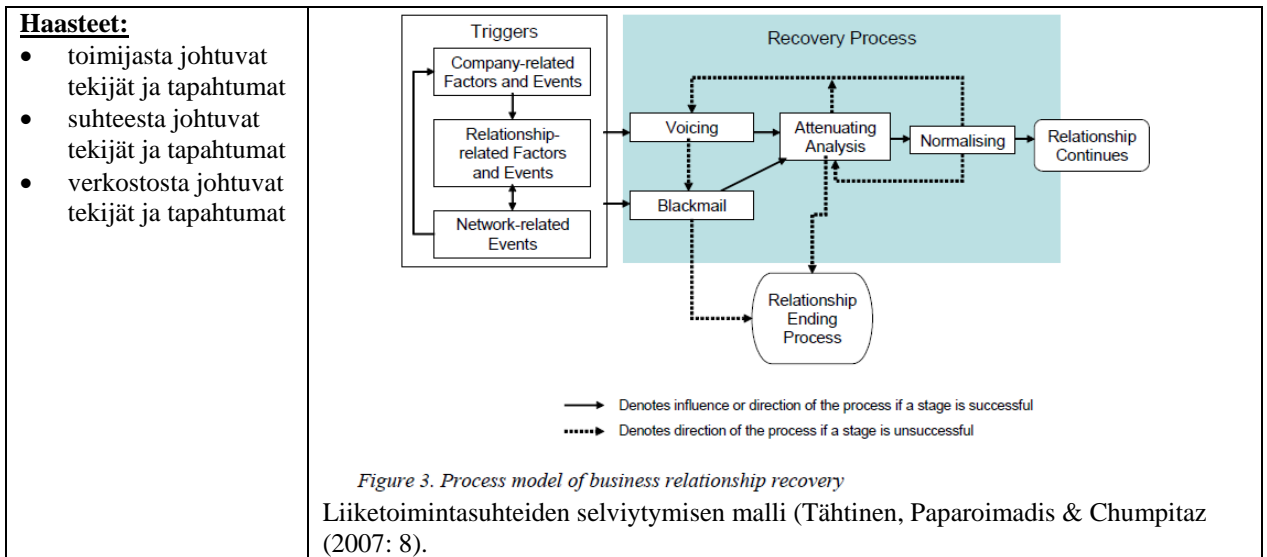
<ul style="list-style-type: none"> o huonekalujen valmistus o puusepän ja muiden puutuotteiden valmistus o vaatteiden valmistus; turkisten muokkaus o metallin takominen ja metallituotteiden valmistus o tekstiilien valmistus o painaminen ja kirjansidonta o laivojen ja veneiden valmistus ja korjaus o pelien, leikkikalujen ja muiden tuotteiden valmistus 	<ul style="list-style-type: none"> o korujen, kellojen, kultasepäntuotteiden ja yms. tuotteiden korjaus o kultasepäntuotteiden valmistus o nahan ja nahkatuotteiden valmistus o kivituuotteiden valmistus o jalkineiden ja nahkatuotteiden korjaus o keraamisen tuotteiden valmistus o urheiluvälineiden valmistus o lasin ja lasituotteiden valmistus o soitinten valmistus
--	---

Liite 3. Tilastotietoa käsityöyrityksistä.

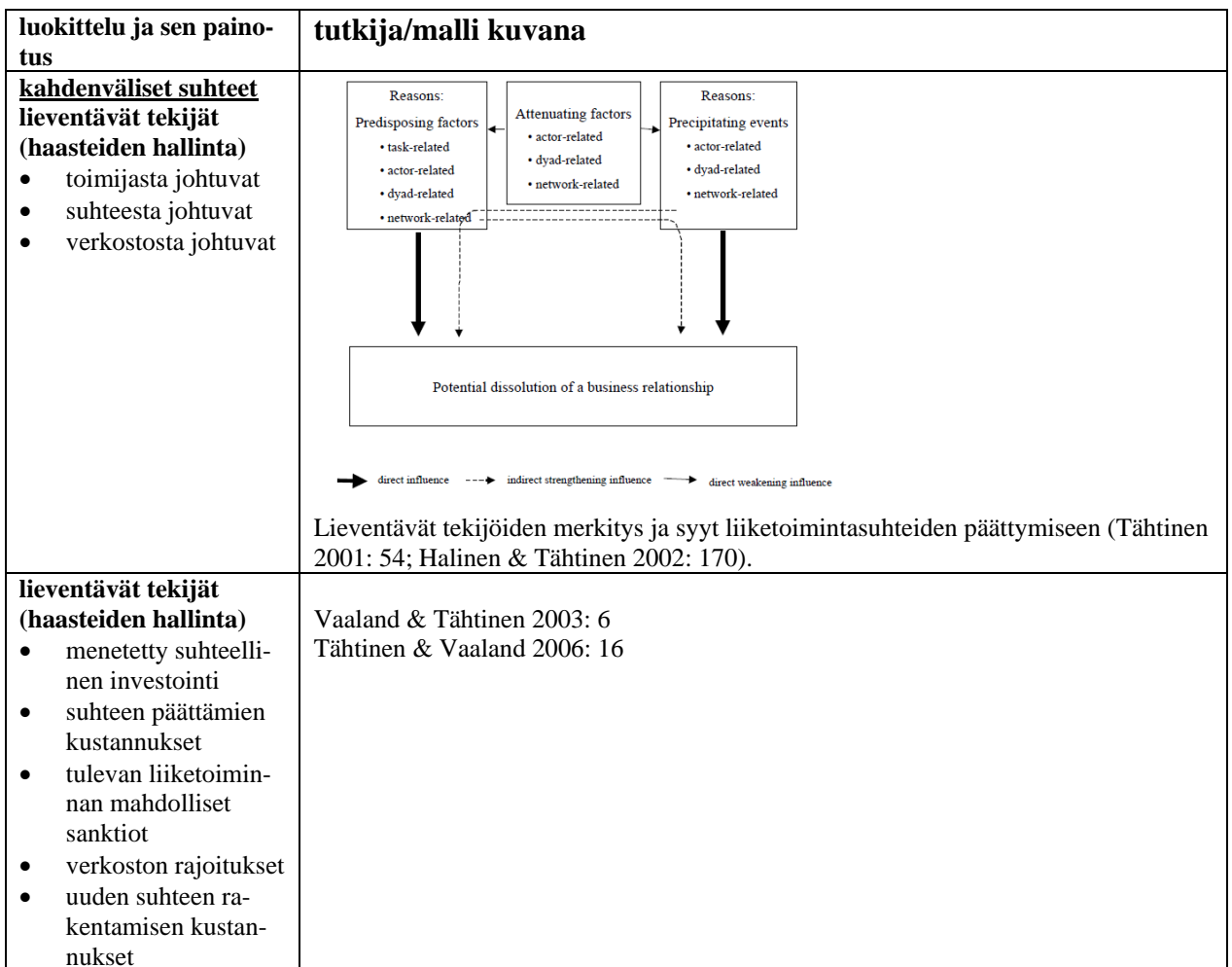
Tilastotieto		Lähde
Yrityksen toiminta	<ul style="list-style-type: none"> o päätoiminen 73 % o sivutoiminen 27 % 	o Käsityöyrittäjä 2009-selvitys (2009:12)
Työllistäminen	<ul style="list-style-type: none"> o 1 henkilöä 75 % o 2 henkilöä 15 % o yli 2 henkilöä 10 % 	o Taitomarkkinointi-selvitys (2008: 6)
Liikevaihto	<ul style="list-style-type: none"> o alle 10 000 € 35 % o 10 000-16 999 € 20 % o 17 000-84 999 € 29 % o yli 85 000 € 16 % 	o Käsityöyrittäjä 2009-selvitys (2009:12)
Liikevaihdon muodo- dostuminen	<ul style="list-style-type: none"> o vain tuotteista 41 % o enemmän tuotteista kuin palveluista 36 % o yhtä paljon tuotteista ja palveluista 13 % o enemmän palveluista kuin tuotteista 7 % o vain palveluista 3 % 	o Käsityöyrittäjä 2009-selvitys (2009:12)
Tuotantokapasiteetti	<ul style="list-style-type: none"> o alikäyttö 51 % o normaali käyttö 29 % o ylikäyttö 20 % 	o Käsityöyritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät (2004: 15)
Markkina-alue	<ul style="list-style-type: none"> o koko Suomi 48 % o maakunta 25 % o paikallinen taso 22 % o ulkomaat 5 % 	o Lith (2005: 33–34)
Asiakkaat	<ul style="list-style-type: none"> o kotitaloudet 31 % o kauppa 18 % o muut yritykset 45 % o julkinen sektori 8 % 	o Käsityöyritysten toimintaympäristö ja kehitysnäkymät (2004: 3-4, 18, 25)

Liite 4. Erilaisia luokittelutapoja haasteista sekä konfliktien ja suhteen päättämisen syistä.

luokittelu ja sen painotus	tutkija/malli kuvana
<p><u>kolmenväliset suhteet</u> altistavat tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • toimijasta johtuvat • kahdenvälisestä suhteesta johtuvat • kolmenvälisestä suhteesta johtuvat <p>yllättävät tapahtumat</p> <ul style="list-style-type: none"> • toimijasta johtuvat • kahdenvälisestä suhteesta johtuvat • kolmenvälisestä suhteesta johtuvat • verkostosta johtuvat 	 <p>Syyt kolmenvälisen suhteen loppumiseen (Tähtinen & Halinen Kaila 1997: 14).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • organisatoriset tekijät • yksilöstä johtuvat tekijät • toiminnalliset tekijät • ulkoiset tekijät 	 <p>Konfliktien syiden lähteitä. Kaksi luokittelua (Laine 2002: 20).</p>
<ul style="list-style-type: none"> • ulkoiset tekijät • suhteeseen liittyvät tekijät • organisatoriset tekijät 	<p>Tidström & Åhman 2006: 285 Tidström 2006: 48</p>
<p><u>kahdenväliset suhteet</u> altistavat tekijät</p> <ul style="list-style-type: none"> • tehtävästä johtuvat • toimijasta johtuvat • suhteesta johtuvat <p>yllättävät tapahtumat</p> <ul style="list-style-type: none"> • toimijasta johtuvat • suhteesta johtuvat • verkostosta johtuvat 	 <p>Lieventävät tekijöiden merkitys ja syyt liiketoimintasuhteiden päättymiseen (Tähtinen 2001: 54; Halinen & Tähtinen 2002: 170).</p>



Liite 5. Erilaisia luokittelutapoja haasteiden hallinnasta.



Haasteiden hallinta

- julkituonti
- analyysi
- normalisointi

Haasteiden hallinnan lopputulos

- suhde jatkuu
- suhde päätetään

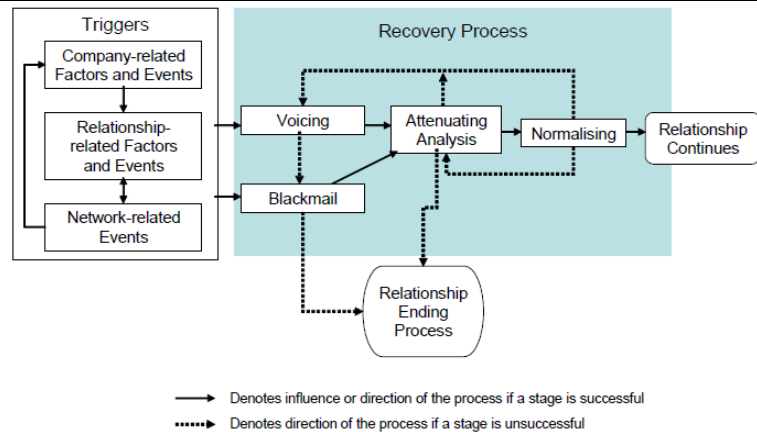


Figure 3. Process model of business relationship recovery

Liiketoimintasuhteiden selviytymisen malli (Tähtinen, Paparoimadis & Chumpitaz 2007: 8).

Haasteiden hallinta

- julkituonti
- suhteen anbalysointi
- pyrkimys vetovoiman, luottamuksen ja sitoutumisen palauttamiseen normalisoimalla suhde
- suhteen tarkastelu ja arvointi jälkikäteen
- tuloksena suhde saatu takasin toimivaksi

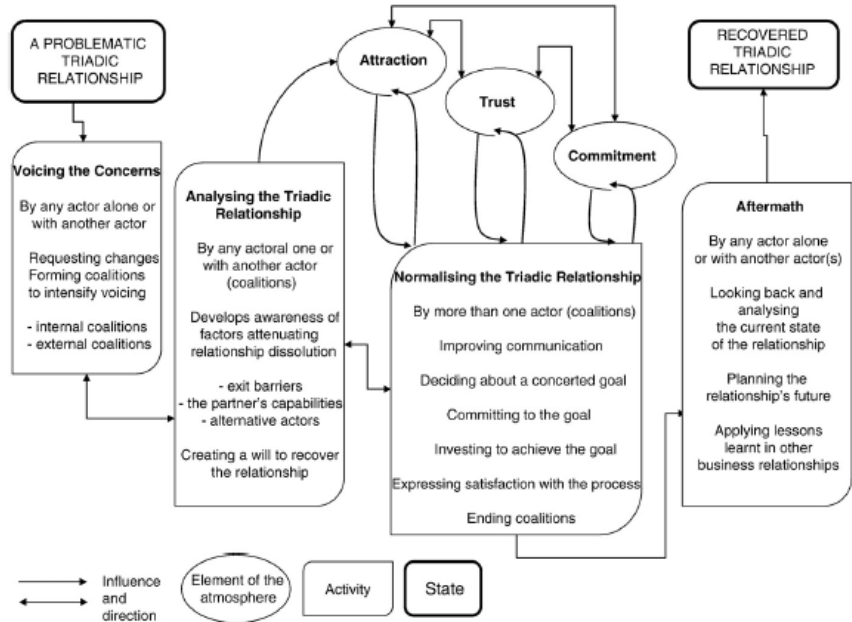


Fig. 11. Recovery process of a triadic business relationship.

Salo, Tähtinen & Ulkuniemi 2009: 629

Liite 6. Haastattelukysymykset.**TAUSTATIEDOT YRITYKSESTÄ**

Kerro yrityksestäsi

- nimi
- koska perustettu
- mitä tekee
- kriittiset menestystekijät

TAUSTATIETOJA KILPAILU- JA YHTEISTYÖSUHTEESTA

Kerro yhteistyösuhteistasi toisen käsityöalalla olevan yrityksen kanssa

- missä kilpailette ja miksi, onko kilpailu kovaa?
- missä teette yhteistyötä ja miksi?

HAASTEET JA NIIDEN HALLINTA

Mitä haasteita olette huomanneet/kokeneet näissä yhteistöissä?

Ja sitten jokaisesta haasteesta

- Milloin ja miksi se ilmeni?
- Kuinka kriittinen haaste on?
- Miten sitä yritettiin hallita tai miten olisi voinut yrittää hallita?

Liite 7. Kooste teemahaastattelujen ajankohdasta ja haastattelun kestosta.

Käsityöyritys	Aika	haastattelun kesto
1.	10.03.2010	n.45 min
2.	10.03.2010	n.60 min
3.	11.03.2010	n.60 min
4.	15.03.2010	n.50 min
5.	16.03.2010	n.50 min
6.	16.03.2010	n.50 min
7.	16.03.2010	n.40 min
8.	17.03.2010	n.50 min
9.	17.03.2010	n.50 min
10.	19.03.2010	n.40 min
11.	19.03.2010	n. 60 min
12.	22.03.2010	n. 60 min
13.	23.03.2010	n. 55 min
14.	24.03.2010	n. 45 min
15.	25.03.2010	n. 45 min
16.	25.02.2010	n. 45 min
17.	30.03.2010	n. 40 min
18.	31.03.2010	n. 40 min
19.	31.03.2010	n. 45 min
20.	15.04.2010	n. 30 min